



Продолжение титульного листа БР по теме Совершенствование системы адаптации персонала предприятий нефтегазовой отрасли с учетом международного опыта (на примере ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Г.А. Федоткина  
инициалы, фамилия

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы адаптации персонала в нефтегазовой отрасли.....	6
1.1 Международные тенденции адаптации персонала в нефтегазовой отрасли.....	6
1.2 Особенности системы адаптации персонала в РФ.....	10
2 Диагностика системы адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».....	17
2.1 Общая характеристика компании ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».....	17
2.2 Система адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».....	24
3 Предложения по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».....	34
3.1 Разработка программы адаптации.....	34
3.2 Особенности адаптации разных категорий сотрудников.....	41
3.3 Адаптация вновь принятого персонала.....	47
3.4 Адаптационный тренинг.....	57
4 Определение эффективности предлагаемого инструмента адаптации персонала.....	62
4.1 Определение эффективности системы адаптации на предприятии.....	62
4.2 Определение экономического эффекта от совершенствования системы адаптации и развития на ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».....	63
Заключение.....	67
Список использованных источников.....	70
Приложение А.....	73
Приложение Б.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Адаптация является неотъемлемой и важной частью комплекса мероприятий управления персоналом. Мы можем выделить её значимость в подготовке кадров к работе. Этот компонент связывает организацию и работников, помогая прийти к правильному и эффективному сотрудничеству.

Актуальность темы заключается в том, что адаптация работников имеет большую значимость в деятельности организации. В настоящее время каждая современная и развитая компания, понимает важность человеческого ресурса для эффективности развития и поддержания собственной деятельности, и поэтому, чтобы кадры полностью влились в деятельность и связали свои цели с целями компании они используют такой элемент как адаптация. Это означает, что организация должна иметь квалифицированный персонал и правильно разработанную систему управления адаптацией, чтобы работники были эффективно внедрены и правильно адаптированы в организацию. Это поможет персоналу понять, что они должны выполнять, и как им в дальнейшем работать и какие условия их ожидают.

Объектом исследования выступает ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».

Предметом исследования является система адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».

Целью моей дипломной работы является, разработка мероприятий по совершенствованию программы адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».

В ходе исследования были определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты системы адаптации персонала;
2. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»;

3. Провести диагностику системы адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»;
4. Предложить ряд мероприятий по совершенствованию программы адаптации персонала на предприятие ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».

Дипломная работа имеет в своей структуре вступительное слово, три главы и выводы.

В первой главе диплома рассмотрены:

- теоретические аспекты системы адаптации персонала;
- международные тенденции адаптации.

Во второй главе осуществляется диагностика системы адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз», а также дается общая характеристика компании.

В третьей главе разрабатывается программа адаптации персонала, чтобы решить проблему компании.

Заключение имеет выводы, опирающиеся на практику, которые делаются в результате проделанной работы. Список используемой литературы имеет тридцать шесть источников.

# **1 Теоретические аспекты системы адаптации персонала в нефтегазовой отрасли**

## **1.1 Международные тенденции адаптации персонала в нефтегазовой отрасли**

Понятие "адаптация" употребляется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Адаптация социальная – (от лат. *adapto* – приспособляю и *socialis* – среды) – 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентации индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения.

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных ролей, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Проблемы адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Н.И. Архиповой, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, С. Ивановой, Е.Ф. Кохановв, Ю.В. Кузнецова, Ю.Г. Одегова, В.И. Подлесочного, С.И. Самигина, А. Сульдина, Л.Д. Столяренко, А. А. Гетман, А.В. Лобза и других авторов.

Мною было проведено изучение системы адаптации работников в крупных зарубежных компаниях, которое показало, что, например в Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый — корпоративный дух фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы.

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные

программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии.

В Германии имеется — Закон о правовом режиме предприятия, который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.

Рассмотрев опыт по адаптации персонала в зарубежных странах, можно сделать вывод, что у нас в стране недостаточно внимания уделяется проблеме адаптации персонала. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение адаптации как метода регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

## **1.2 Особенности системы адаптации персонала в РФ**

Обучение и развитие персонала в нефтяной отрасли является центральным и одним из важнейших элементов бизнес-процесса «Управление персоналом», оказывающим значительное влияние на результаты ее деятельности. Данное утверждение справедливо не только для предприятий нефтегазового сектора экономики, но и для других хозяйствующих субъектов вне зависимости от их организационно-правовой формы, масштабов и сферы

деятельности. Именно процессы обучения и адаптации персонала обеспечивают формирование и поддержание кадрового потенциала компании на необходимом уровне, соответствующем вызовам времени, определяют ее конкурентоспособность на рынке.

В российских организациях адаптации новых сотрудников пока уделяется недостаточное внимание со стороны руководителей. Хотя, если вернуться в прошлое и обратиться к советской школе управления, то там можно увидеть иной подход. Главным тому подтверждением служит система наставничества, которая существовала практически на каждом предприятии. При поступлении на работу за новым сотрудником закреплялся более опытный специалист, который координировал деятельность новичка, помогал адаптироваться как в профессиональном плане, так и к коллективу. За свое наставничество специалист получал компенсацию.

Помимо того, того, что это служило дополнительной мотивацией для опытных специалистов, быть наставником также считалось почетным. После распада СССР практически прекратила свое существование и данная система. В современных российских организациях адаптация не играет ведущей роли, а наставничество практикуется лишь в некоторых компаниях. Программы адаптации сотрудников разрабатываются и реализуются, как правило, в крупных организациях. Это в большей степени связано с нежеланием руководителя тратить временные и материальные ресурсы на ее проведение.

Говоря о российских организациях, следует отметить, что подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер. Адаптация фактически сводится к профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса. Это можно отнести как к плюсам, так и к минусам.

Профессиональная компетентность помогает сотруднику быстро включиться в работу, не испытывая при этом проблем, но в то же время другие аспекты остаются неотраженными (организационная адаптация, социальная, корпоративная). На мой взгляд сегодня руководители, как отечественных, так

и зарубежных компаний, должны прийти к четкому пониманию того, что персонал – ключевой движущий фактор организации.

От того, насколько сотрудники отождествляют себя с ней, разделяя ее ценности, цели и задачи, философию, насколько они являются командой, зависит, в каком направлении будет развиваться организация. Процесс адаптации сотрудников так важен. Для того чтобы адаптация давала свои результаты, необходим комплексный подход к построению адаптивной системы.

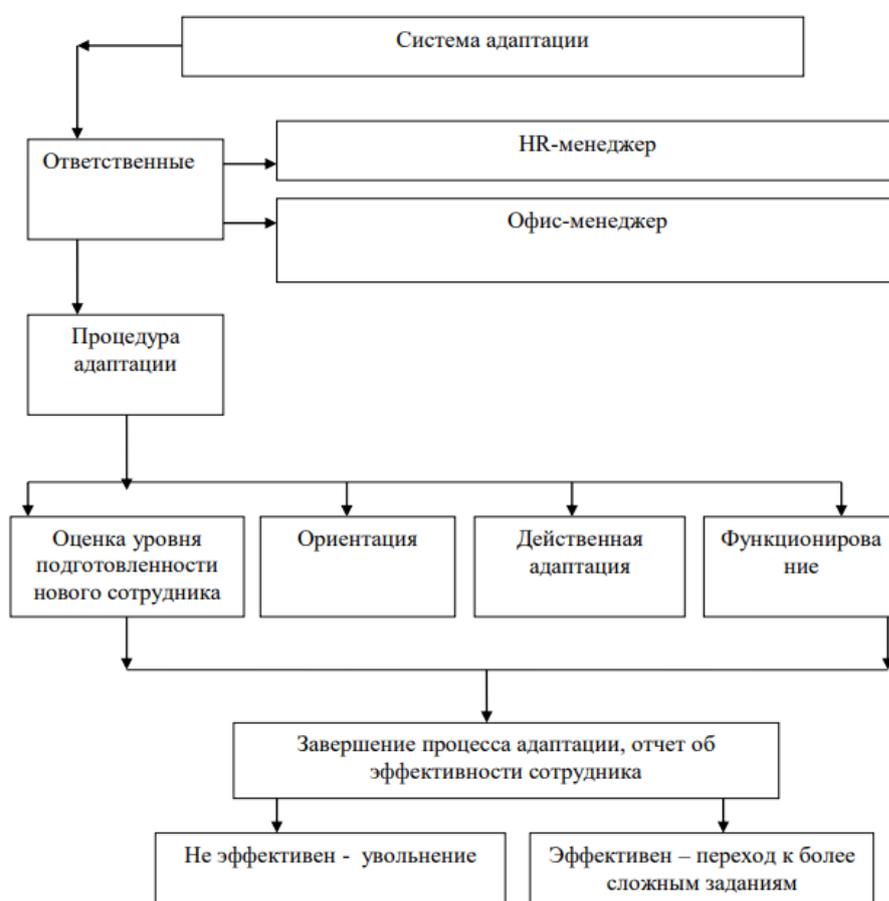


Рисунок 1- Схема адаптации персонала

Результатом процесса адаптации является состояние адаптированности специалиста. Адаптированность — динамический баланс в системе «человек — профессиональная среда», проявляющийся в успешной деятельности. Вопросы по адаптации сотрудников отводятся коллегам по работе или

линейным руководителям. Они стремятся в свою очередь сделать процесс адаптации и приспособление молодых сотрудников к организации как можно быстрым и безболезненным, но, как бы то ни было, не всегда такой процесс приводит к нужным результатам. Для того, чтобы организовать научно обоснованную систему управления адаптацией и профориентацией, нужно иметь в своем распоряжении состав службы управления персоналом или отдельных специалистов, также независимое подразделение по профориентации и адаптации специалистов.

Успешное управление трудовой адаптацией решается путем трех организационных элементов. Во-первых, это структурное закрепление функции технологии процесса управления адаптацией, во-вторых — управление адаптацией, и, в-третьих — информационное обеспечение технологии процесса. В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией можно рассматривать следующие направления деятельности:

1. Курсы по различным аспектам адаптации, организация семинаров. Из-за большого количества информации, которую нужно знать выпускникам вузов, к введению в должность нужно придать особое значение. Один из наиболее практичных путей предоставления информации — формирование пакета документов, состоящий из особых материалов и обычных рекламных материалов, которые подготовлены специально для этого случая. В некоторых организациях выдаются особенные брошюры с описанием того или иного вида производства, профессии, рабочего места или должности. Если организация располагает надлежащими ресурсами, то в течение первого месяца создается формальный семинар для всех вновь принятых работников. На таком семинаре раскрываются основные принципы философии организации, обрисовываются перспективы, приводятся примеры обычной рабочей практики, показывается положение на рынке.

2. Проведение организационно-подготовительной работы при проведении процесса адаптации. Следовало бы отметить, что процессы как

первичной, так и вторичной адаптации само собой схожи друг с другом, и вытекают они последующим образом. Процесс адаптации естественно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой знакомит поверхностно с организацией, с отделом, где предстоит работать молодому кадру. После этого нового сотрудника представляют куратору, который отвечает за реализацию программы введения в должность. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственно руководителю. Руководитель в свою очередь знакомит новичка с коллективом, с рабочим местом и с коллегами по работе. Далее, если потребуется, то руководитель может прикрепить к новичку более опытного наставника.

3. Важным элементом адаптации является введение в должность. Процесс вхождения молодых специалистов в новый трудовой коллектив сопровождается знакомством со сложившимися неформальными и формальными законами в коллективе, с новыми людьми, с возникновением межличностных отношений. Между членами трудового коллектива складываются отношения взаимной зависимости, требовательности, взаимной помощи и сотрудничества, ответственности за совместно выполняемую работу. Для молодых специалистов внедрение в трудовой коллектив представляет собой сложную морально-психологическую проблему, которая обусловлена прежде всего отказом от определенных привычек и установок, переоценкой прежнего образа жизни и в то же время принятием установленных обычаев и традиции новой рабочей силы.

4. Проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником. Линейные руководители обеспечивают выполнение и составление программы введения в должность на рабочем месте. В начале первой недели организуется встреча сотрудника и куратора с менеджером по обучению для разработки индивидуального плана обучения.

5. Организация неформального общения. Изначально при первом контакте у новичка возникают некоторые трудности с налаживанием

межличностных отношений с людьми старшего возраста, где неким образом отражается различие в понимании как производственных, так и бытовых моментов. Обычно в новом коллективе, молодые специалисты испытывают эмоциональный дискомфорт, из-за неблагоприятного социально-психологического климата, особенно при отсутствии взаимопомощи. При отсутствии взаимной требовательности и ответственности порождаются сложности в формировании коллективистских установок. Во время неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, уровень производительности по работе и каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения.

б. Для адаптации молодых специалистов на предприятии существует их годовая стажировка, в результате которой проводится аттестация и даются рекомендации по их дальнейшей работе.

В 2018–2019 гг., проводилось исследование среди молодых специалистов нефтегазовых компаний. Опрос проводился из 173 респондентов, где принимали участие 120 молодых специалистов и 53 руководителя.

В исследовании было выявлено, что важным компонентом адаптации является профессиональное обучение. 66 % молодых специалистов считают себя подготовленными, 16 % плохо подготовленными.

Бесспорно, низкий уровень профессиональной подготовленности осложняет адаптационный процесс, требует крупных затрат и увеличивает его сроки. Помимо этого, несоответствие трудовой деятельности ожиданиям говорит о недостатке практики в ходе подготовки работников.

По опросам 2019 г., препятствующими факторами быстрой адаптации на производстве, согласно мнению молодых специалистов, стала особая важность факторов: трудная работа (59 %), отсутствие возможности для построения профессиональной карьеры (22,2 %), отношение с руководством (18,8 %). Обследование 2019г. (76 опрошенных: 65 молодых специалистов и

11 руководителей) представило, что уровень адаптации молодежи не зависит от категории, пола, возраста и уровня образования.

Для профессиональной адаптации необходимо дополнительное освоение профессионально-важных возможностей. Опрос, в котором исследовались проблемы адаптации молодежи, показал, что данный процесс в структурных подразделениях нефтегазовых организаций в большинстве случаев сводился именно к профессиональной адаптации. Средний показатель удовлетворенности факторами работы молодежи — 76,5 %. 53 % ответивших указали, что у них были трудности при выполнении должностных обязанностей.

Одним из главных факторов успешной адаптации молодежи на производстве является удовлетворённость оплатой труда. Опрос, проведённый автором, показал, что большая часть молодежи (42 %) неудовлетворена оплатой труда. Однако следует отметить, что, несмотря на неудовлетворённость заработной платой, молодых специалистов удерживают в компании положительные социально-трудовые отношения в коллективе (84 %), хорошие отношения с руководителем подразделения (76 %) и с остальными руководителями организации (60 %).

Профессиональную адаптацию молодых специалистов можно интерпретировать как процесс вступления в новую трудовую деятельность, где личность и рабочая среда влияют друг на друга, развивая новую систему отношений и взаимодействий внутри коллектива.

Суммируя вышесказанное, следует сказать, что адаптация молодых специалистов полностью зависит от коллектива, который окружает его. Наличие наставника у молодого специалиста ускорит процесс адаптации на рабочем месте. Теоретические знания без практики не дадут нужных результатов. Поэтому необходимо как можно больше уделять внимания практическому руководству над молодыми специалистами, вызывать у них инициативу. Чем больше совпадают ожидания сотрудника с его работой, тем эффективнее его работоспособность.

## **2 Диагностика системы адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»**

### **2.1 Общая характеристика компании ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»**

Нефтегазовая компания «Славнефть» была создана 26 августа 1994 года на основании постановления Правительства Российской Федерации № 305 от 8 апреля 1994 года и распоряжения Совета Министров Республики Беларусь № 589-р от 15 июня 1994 года. Учредителями «Славнефти» выступили Госкомимущество России, Мингосимущество Республики Беларусь и около 4.000 физических лиц.

В ноябре 2002 года Правительство Республики Беларусь реализовало принадлежавший республике пакет акций «Славнефти» в размере 10,83%. 18 декабря 2002 года в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации № 1422-р от 9 октября 2002 года на аукционе были проданы 74,95% акций «Славнефти».

В настоящее время уставный капитал компании составляет 4.754.238 руб. и разделен на 4.754.238.000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,001 руб.

«Славнефть» входит в десятку крупнейших нефтяных компаний России по объему добычи нефти. Вертикально интегрированная структура холдинга позволяет обеспечивать полный производственный цикл: от разведки месторождений и добычи углеводородного сырья до нефтепереработки. «Славнефть» владеет лицензиями на геологическое изучение недр, добычу нефти и газа на 36 лицензионных участках на территории Западной и Восточной Сибири.

Важным направлением стратегии развития «Славнефти» является освоение ресурсного потенциала Восточной Сибири. Разведку недр, поиск и добычу углеводородного сырья в регионе осуществляют входящие в состав

холдинга ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» и ООО «Байкитская нефтегазоразведочная экспедиция» (ООО «БНГРЭ»). В настоящее время основные производственные мощности предприятий сосредоточены на Куюмбинском и Юрубчено-Тохомском месторождениях, расположенных в Красноярском крае. Товарная нефть поступает в систему магистрального нефтепровода «Куюмба-Тайшет».

ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» создано в 1997 году для реализации стратегических планов компании «Славнефть» по поиску, геологической разведке и освоению месторождений нефти и газа в Восточной Сибири. В настоящее время предприятие занимается изучением недр на пяти лицензионных участках в Эвенкийском муниципальном районе Красноярского края: Куюмбинском, Северо-восточном участке Терско-Камовского блока, Абракупчинском, Кординском и Подпорожном. Суммарная площадь участков составляет 18,3 тыс. км<sup>2</sup>.

В процессе производственной деятельности ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» реализует комплекс природоохранных мер, направленных на снижение воздействия на окружающую среду, в том числе рациональное использование попутного нефтяного газа, повышение надежности трубопроводов, восполнение водных биоресурсов и восстановление лесов.

За последние пять лет предприятие выпустило в Енисей более миллиона мальков ценных пород рыб. В 2021 году ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» высадило более 600 тыс. саженцев ели и сосны в Красноярском крае. Площадь лесных насаждений и посева семян превысила 500 гектаров. Высадка деревьев проводилась в пяти районах на севере региона.

Реализуемая компанией бизнес-стратегия призвана обеспечивать устойчивое и сбалансированное развитие нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих мощностей. Основными задачами «Славнефти» в настоящее время являются продолжение модернизации производства, реструктуризация бизнеса, создание оптимальной схемы взаимодействия

предприятий холдинга, снижение издержек и повышение эффективности производственной деятельности.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 06.10 Добыча нефти и нефтяного (попутного) газа.

Дополнительные виды деятельности:

- 06.20 Добыча природного газа и газового конденсата
- 19.20 Производство нефтепродуктов
- 42.21 Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения
- 43.13 Разведочное бурение
- 43.99.3 Работы свайные и работы по строительству фундаментов
- 46.12.1 Деятельность агентов по оптовой торговле твердым, жидким и газообразным топливом и связанными продуктами
- 46.71 Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами
- 46.90 Торговля оптовая неспециализированная
- 71.12 Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях.
- 71.12.3 Работы геолого-разведочные, геофизические и геохимические в области изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы

Организационно-правовая форма: 12300 - Общества с ограниченной ответственностью.

Выручка за 2020 год: 24 720 млн. руб. (+21% за год)

Активы на 31 декабря 2020: 105 653 млн. руб. (+19% за год)

Чистые активы на 31 декабря 2020: -25 675 млн. руб. (+2 330 млн. руб. за год)

Чистая прибыль за 2020 год: 2 324 млн. руб. (+87% за год)

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяется имеющимся в распоряжении предприятия имуществом и источником его финансирования, а также финансовыми результатами деятельности предприятия.

В условиях рыночной экономики для предприятия важно быть конкурентоспособным, повышать эффективность производства и управления предприятием. Необходимым условием для достижения главной цели любого предприятия – получение максимальной прибыли – является обеспечение устойчивого финансового состояния.

При помощи оценки финансового состояния разрабатывается направление и стратегия развития предприятия, оцениваются результаты деятельности предприятия, его служб и работников.

Показатель	Значение показателя, тыс.руб			Динамика			Темп роста,%
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	2018/2019	2019/2020	2018/2020	
<i>Актив</i>							
<b>1. Внеоборотные активы</b>							
основные средства	56341067	73320907	86818038	16979840	13497131	30476971	154,09
нематериальные поисковые активы	10932	10932	10932	0	0	0	100,00
нематериальные активы	2161268	2387183	2963037	225915	575854	801769	137,10
материальные поисковые активы	956047	828285	910859	-127762	82574	-45188	95,27
доходные вложения в материальные ценности	1089	1074	1005	-15	-69	-84	92,29
финансовые вложения	1931070	1931070	1931070	0	0	0	100,00
отложенные налоговые активы	7303342	7946560	9917947	643218	1971387	2614605	135,80
прочие внеоборотные активы	170699	157685	147189	-13014	-10496	-23510	86,23
<b>Итого по разделу 1</b>	<b>68875514</b>	<b>86583696</b>	<b>102700077</b>	<b>17708182</b>	<b>16116381</b>	<b>33824563</b>	<b>149,11</b>
<b>2. Оборотные активы</b>							
запасы	1253219	1249374	1479104	-3845	229730	225885	118,02
дебиторская задолженность	832438	1165763	1466094	333325	300331	633656	176,12
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	709	175	61	-534	-114	-648	8,60
налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	138	243	5408	105	5165	5270	3918,84
прочие оборотные активы	1561	1816	2743	255	927	1182	175,72
<b>Итого по разделу 2</b>	<b>2088065</b>	<b>2417371</b>	<b>2953410</b>	<b>329306</b>	<b>536039</b>	<b>865345</b>	<b>141,44</b>

Рисунок 2-Анализ активов компании ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»

Сразу отметим, что за 2020 г. общая валюта баланса увеличилась в абсолютном значении на 73.158.350 тыс. руб., в относительном — на 52,96 %.

В части имущества компании выявлен опережающий рост внеоборотных активов, которые выросли на 33.824.563 тыс. руб. (49,11 %). Оборотные активы по итогам 2020 г. выросли на 865.345 тыс. руб. (41,44 %) в сравнении с 2018г.

В качестве положительного момента следует выделить тот факт, что наименее ликвидная часть оборотных активов в виде запасов увеличилась за анализируемый период в наименьшей степени — только на 18,02 %. Это свидетельствует об эффективной политике управления запасами.

Показатель	Значение показателя, тыс.руб			Динамика			Темп роста,%
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	2018/2019	2019/2020	2018/2020	2018/2020
<b>Пассив</b>							
<b>3. Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	3864064	3864064	3864064	0	0	0	100,00
резервный капитал			62096	0	62096	62096	—
нераспределенная прибыль	-33112226	-31870309	-29607943	1241917	2262366	3504283	89,42
<i>Итого по разделу 3</i>	-29248162	-28006245	-25681783	1241917	2324462	3566379	87,81
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>							
Заемные средства	90769759	86950569	116925776	-3819190	29975207	26156017	128,82
Отложенные налоговые обязательства	158692	1392164	2634751	1233472	1242587	2476059	1660,29
Оценочные обязательства	3950489	3350202	4018393	-600287	668191	67904	101,72
<i>Итого по разделу 4</i>	94878940	91692935	123578920	-3186005	31885985	28699980	130,25
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>							
Заемные средства		17800636		17800636	-17800636	0	—
Кредиторская задолженность	5189535	6566207	6595887	1376672	29680	1406352	127,10
Доходы будущих периодов			5998	0	5998	5998	—
Оценочные обязательства	895314	947534	1154465	52220	206931	259151	128,95
Прочие обязательства				0	0	0	—
<i>Итого по разделу 5</i>	6084849	25314377	7756350	19229528	-17558027	1671501	127,47
<b>БАЛАНС</b>	142679206	178002134	211306974	35322928	33304840	68627768	148,10

Рисунок 3- Анализ пассивов компании ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»

Дебиторская и кредиторская задолженности в составе баланса компании увеличились опережающими темпами по сравнению с общими показателями актива и пассива. Дебиторская задолженность выросла на 76,12 % (+633.656 тыс. руб.), кредиторская — на 27,1 % (+14.006.352 тыс. руб.).

Показатели	Тыс.рублей			Динамика			Темп роста, %
	2018	2019	2020	2018/2019	2019/2020	2018/2020	2018/2020
выручка	12340750	20455162	24720318	8114412	4265156	12379568	200,31
себестоимость продаж	-9099362	-13881240	-18276184	-4781878	-4394944	-9176822	200,85
валовая прибыль	3241388	6573922	6444134	3332534	-129788	3202746	198,81
коммерческие расходы	-51850	-111904	-50475	-60054	61429	1375	97,35
управленческие расходы	-945141	-1358441	-1336436	-413300	22005	-391295	141,40
прибыль (убыток) от продаж	1981536	5103577	5057223	3122041	-46354	3075687	255,22
проценты к получению	5790	275	1980	-5515	1705	-3810	34,20
проценты к уплате	-6592104	-6138034	-5559074	454070	578960	1033030	84,33
прочие доходы	817588	2817600	5960433	2000012	3142833	5142845	729,03
прочие расходы	-3768334	-969821	-3864902	2798513	-2895081	-96568	102,56
прибыль (убыток) до налогообложения	806513	813597	1595660	7084	782063	789147	197,85
Налог на прибыль	392245	310779	710765	-81466	399986	318520	181,20
прочее	154861	117541	18037	-37320	-99504	-136824	11,65
чистая прибыль (убыток)	-6016243	1241917	2324462	7258160	1082545	8340705	-38,64

Рисунок 4- Анализ отчета о прибылях и убытках компании

По итогам 2020 г. зафиксирован рост выручки на 12.379.568 тыс. руб. (+100,31 %). В связи с ростом прибыли до налогообложения в 2020 г. вырос налог на прибыль (+318.520 тыс. руб.). В результате чистая прибыль компании «Славнефть-Красноярскнефтегаз» по итогам 2020 г. оказалась на 1.082.545 тыс. руб. больше чистой прибыли 2019 г.

Таблица 1 - Финансовая устойчивость организации

Показатели	ООО "Славнефть-Красноярскнефтегаз", 2020 г.
Коэффициент автономии	-0,31
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-47,4
Коэффициент обеспеченности запасов	-91,72

Ввиду накопленных убытков у организации отсутствует собственный капитал, поэтому коэффициент автономии принял отрицательное значение. Организация полностью зависима от заемного капитала. Отрицательное значение коэффициента обеспеченности СОС вызвано тем, что у организации отсутствует собственный капитал. Наличие собственного капитала (положительные чистые активы) – базовое требование к нормальной

финансовой устойчивости организации. Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Как и в случае с коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами отрицательное значение коэффициента вызвано тем, что у организации отсутствует собственный капитал.

Таблица 2- Платежеспособность ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»

<b>Показатели</b>	<b>ООО "Славнефть-Красноярскнефтегаз", 2020 г.</b>
Коэффициент текущей ликвидности	0,1
Коэффициент быстрой ликвидности	0,05
Коэффициент абсолютной ликвидности	0

Исходя из таблицы 2 видно, что все коэффициенты ликвидности ниже нормы. Это угрожает платежеспособности организации в долгосрочной и среднесрочной перспективе, также может привести к проблемам погашения наиболее срочных обязательств.

Таблица 3- Рентабельность деятельности

<b>Показатели</b>	<b>ООО "Славнефть- Красноярскнефтегаз", 2020 г.</b>
Рентабельность продаж	25%
Рентабельность активов	1,56%

Отдача от использования всех активов достаточно низкая, поскольку норма для нефтегазовой отрасли 10% и выше. Рентабельность продаж говорит нам о том, что у компании высокая результативность работы.

## **2.2 Система адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»**

Эффективная система адаптации и развития всех категорий сотрудников позволит снизить издержки Общества за счет ускорения процесса вхождения вновь принятых сотрудников в должность, при переводе на новую должность уже работающих работников. Снижение издержек происходит за счет достижения необходимой эффективности работы в минимальные сроки, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей. Также система адаптации новых работников позволит сократить уровень текучести кадров за счет снижения количества сотрудников, не прошедших испытательный срок, и уменьшения количества сотрудников, покинувших Общество в течение первого года работы.

Облегчить вхождение новых сотрудников в деятельность предприятия призваны процедуры адаптации.

Систему адаптации нужно выстраивать так, чтобы она затрагивала по возможности все ее виды. При этом необходимо иметь в виду следующее: чтобы сформировать эффективную программу, недостаточно усилий менеджера по персоналу, в этот процесс должны быть вовлечены руководители подразделений и будущие наставники, которые определяются также в рамках общей системы адаптации.

Главным критерием того, что период адаптации прошел успешно, является комфортное ощущение себя членом команды, чувство собственной полезности и значимости, профессиональная гордость за отличные результаты собственной работы, заслуженный авторитет в коллективе, полная удовлетворенность и уверенность в своих силах, завтрашнем дне.

Адаптация предполагает обучение нового сотрудника: получение информации об Обществе, его истории, традициях, а также получение нового профессионального опыта. То есть вновь принятые на работу сотрудники в период испытательного срока должны быть адаптированы к:

- положениям корпоративной философии;
- стратегическим ориентирам;
- внутрифирменным стандартам поведения и деятельности;
- стилю взаимодействия в Обществе.

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию – важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды». Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Целью системы адаптации является в основном снижение издержек организации за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:
  - достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
  - уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.
2. Сокращение уровня текучести кадров:

- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;

- уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

3. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

4. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми компанией, являются:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;

- повышение лояльности сотрудника к компании как работодателю.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Осуществить классификацию адаптации можно по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

- активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

- регрессивная – пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

- вторичная – при последующей смене работы.

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;

- адаптация работника к понижению в должности.

В этой же статье есть упоминание об адаптации после увольнения. Приводится пример: в начале 80-х гг. в США отмечались волны увольнений и досрочного выхода на пенсию. Чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний – около 60% – не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

4. По направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым.

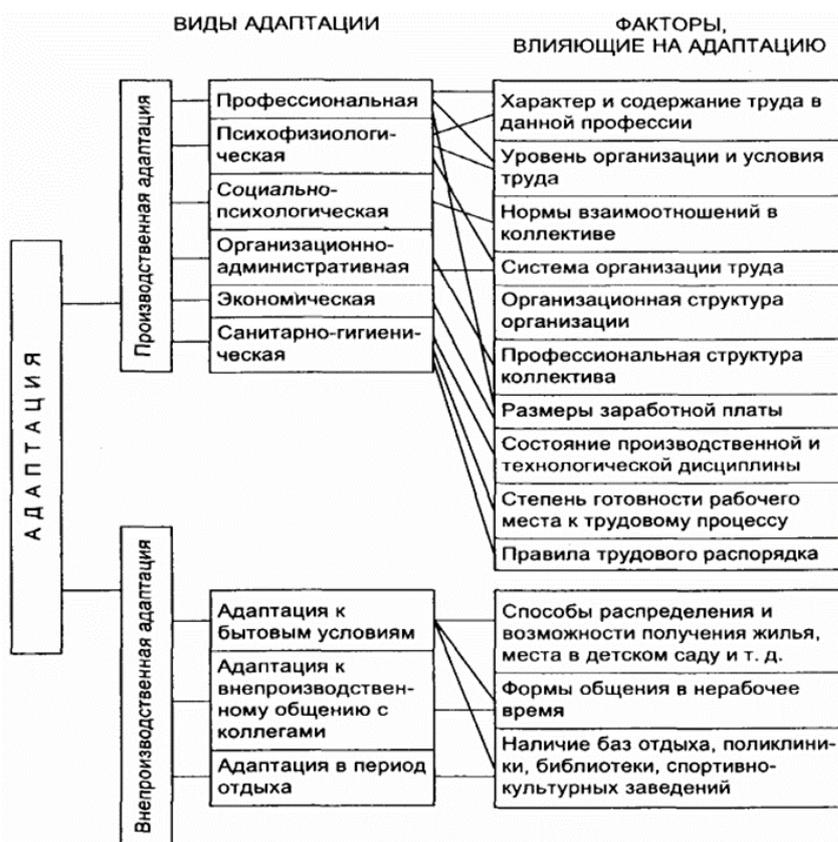


Рисунок 5 – Классификация видов адаптации

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Данный аспект адаптации связан непосредственно с профессиональной стороной деятельности сотрудника в организации. Хватает ли ему знаний, умений и навыков или требуется дообучение? Есть ли перспективы у данного

работника? Эти вопросы интересуют менеджеров по персоналу и руководителя подразделения. А самому сотруднику необходимо освоить следующие профессиональные аспекты работы:

- используемые в компании технологии и техники;
- стандарты работы; документация;
- нормы, нормативы, технические требования;
- перспективы профессионального и карьерного роста;
- возможности обучения, повышения квалификации;
- параметры оценки качества работы и т. д.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Данный аспект, в первую очередь, включает приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха. Особое внимание психофизиологической адаптации нужно уделить в следующих ситуациях:

- сменный график работы. Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно или менять время пребывания на работе, к примеру с 8 часов на 12.

- график работы сдвинут. В некоторых компаниях предлагается график работы с 7:00 до 16:00, в других – с 11:00 до 20:00. Резко переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно.

- ненормированный рабочий день. К ненормированной работе сложно привыкнуть, если в предыдущей компании график работы сотрудника был

нормированным; Необходимость сверхурочной работы нужно обговаривать на собеседовании.

- длительные командировки. Для ряда сотрудников длительные разъезды могут стать дополнительным стрессом.

- проектная работа. В случае проектной работы сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Сотруднику необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню/должности, подчиненным, руководителям?

- есть ли в компании какие-то группы, «лагеря», территории? Какие между ними взаимоотношения?

- что можно/нельзя обсуждать в курилке, за обедом?

- к кому можно/нельзя обращаться за помощью, советом?

Организационно-административная адаптация – работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего

подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производстве.

Для того чтобы начать работать эффективно, человеку необходимо получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности компании, например:

- какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему стремится?

- каковы стратегические цели и приоритеты компании?

- кто является ключевыми клиентами? Кто – основными конкурентами?

- как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?

Санитарно-гигиеническая адаптация – работник осваивается с новыми требованиями трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Придерживается гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности. Обычно мы проводим на работе большую часть светового дня. Разумеется, это время должно быть как-то организовано в бытовом плане. Существует масса организационных моментов, с которыми предстоит разобраться новичку в первые дни/месяцы работы. Например:

- где можно разместить свои вещи?

- как оформить постоянный пропуск?

- кто настроит компьютер?

- когда и где выдают зарплату?

- как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату?

- к кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере?

- где взять положенный корпоративный мобильный? Медицинскую страховку?

- во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать?

- когда будет отпуск?

Техническая (технологическая) адаптация. В каждой компании используется свой набор техники и программного обеспечения. Новому сотруднику в период адаптации придется:

- запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу, обзавестись привычными закладками в «Избранном», занести нужные контакты в «Адресную книгу»;

- освоить новую модель телефона, факса, копира, брошюровщика и пр.;
- разобраться в внутрифирменной системе хранения информации, где что лежит, как называются нужные папки;

- освоить специфическое производственное (складское, IT и т. п.) оборудование;

- освоить специфическое программное обеспечение.

Для каждой категории сотрудников (в зависимости от должности и начального уровня подготовки) желательно применять свои мероприятия по адаптации.

До начала адаптации требуется понять уровень подготовленности сотрудника, так как от этого будет зависеть индивидуальный план адаптации.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новый сотрудник неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в

коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

### **3 Предложения по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»**

#### **3.1 Разработка программы адаптации**

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь, тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители;

- виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;

- оплата труда в организации;

- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, размер пенсии; возможности обучения на работе;

- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

- отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;

- служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом.

Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты;
- организация, структура и функции;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность;
- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом;
- длительность рабочего дня и расписание;
- требования к качеству выполняемой работы;
- правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- правила техники безопасности;
- представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе.

Под этапами программы адаптации имеются в виду конкретные мероприятия, разрабатываемые службой управления персоналом для эффективного введения работника в организацию и должность. Суммируя различные теоретические источники, можно выделить следующие основные мероприятия на этапах адаптации, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4- Этапы адаптации и основные мероприятия программы адаптации сотрудника

Этап	Основные мероприятия программы адаптации
0.Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о приходе новичка</li> <li>• Подготовка рабочего места</li> </ul>

Продолжение таблицы 4

Этап	Основные мероприятия программы адаптации
1. Введение в организацию (1-2 дня)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ознакомительная беседа с менеджером по персоналу</li> <li>• Выдача «книги сотрудника» (welcome-book), проведение welcome-тренинга</li> <li>• Экскурсия по подразделениям компании</li> <li>• Размещение информации о новом сотруднике (на внутреннем сайте компании, корпоративном бюллетене, стенде)</li> </ul>
2. Введение в подразделение (1-2 недели)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более подробное знакомство с технологиями и процедурами работы подразделения, в которое приходит сотрудник</li> <li>• Обсуждение положения об отделе и должностной инструкции сотрудника</li> <li>• Назначение наставника</li> </ul>
3. Введение в должность (2-3 месяца)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение плановых встреч с непосредственным руководителем;</li> <li>• Составление плана работы на испытательный срок</li> <li>• Дополнительное обучение внутри компании</li> </ul>
4. Поддерживающий этап (3-6 месяцев)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного развития сотрудника</li> </ul>

На этапе введения в подразделение важно подробно рассказать о его структуре, основных технологиях работы и процедурах взаимодействия как внутри подразделения, так и со смежными отделами. В данном случае незаменимыми могут оказаться наставники – более опытные специалисты, которые успешно адаптировались в компании, знают все особенности работы в ней, корпоративные правила, стандарты, лояльно настроены по отношению к организации. Для кадровика выбор наставника является одним из сложных: помимо опыта и знаний выбранные на данную роль сотрудники должны еще, и уметь точно передавать свои знания и навыки другому человеку. Обычно среди персонала каждого подразделения проводится опрос, в ходе которого предлагается выбрать из списка 1-2 человека, подходящих на позицию наставника, и объяснить, почему именно они достойны занять ее. Далее с претендентами проводится беседа для выявления их мотивации. После выбора кандидатур служба персонала может организовать для наставников тренинг, помогающий развить преподавательские навыки. В дополнение к этому может быть подготовлена методичка с основными постулатами наставничества.

Этап введения в должность – наиболее длительный и трудоемкий. Важно не только разъяснить сотруднику его должностные обязанности, но и

оценить уровень его профессиональной подготовки. После составления плана работы на испытательный срок новичок обязательно проходит обучение в рамках корпоративного университета по всем направлениям деятельности организации. В результате этой процедуры определяются проблемные места, требующие дополнительного развития. На этапе введения в должность важно правильно и своевременно обучить человека, разъяснив ему существующие технологии и процедуры работы в компании, а также определить направления его совершенствования на ближайшее время.

Подробная процедура адаптации нацелена на обеспечение быстрого вхождения в должность, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта в первые дни работы, а также оценку уровня квалификации и потенциала новичка во время прохождения ими испытательного срока.

Составив программу адаптации, включающую комплекс основных мероприятий по адаптации сотрудника, необходимо установить круг лиц, несущих за нее ответственность.

В успешной адаптации нового сотрудника заинтересована, прежде всего, сама организация. Вопрос состоит не только в том, чтобы новичок себя чувствовал комфортно в новой должности, но и в том, чтобы фирма приобрела квалифицированного и лояльного специалиста. Именно в период испытательного срока у работника складывается устойчивое мнение об организации и первоначально сложившееся впечатление в дальнейшем будет сложно изменить.

Опыт показывает, что в ряде компаний службы персонала не уделяют должного внимания адаптации персонала, отдавая ее на откуп руководству подразделений, в которые приходят новые сотрудники. Однако у начальника отдела может не оказаться для этого достаточно ресурсов – времени, желания и терпения. В результате, процесс идет бесконтрольно – не только на уровне бизнес-процессов, но и в плане корпоративной культуры, взаимоотношений с

коллегами. В других же организациях принято считать, что развитие сотрудников – прерогатива исключительно кадровиков. Однако и та, и другая позиция в корне неверны.

Процесс адаптации должен затрагивать три стороны: наставника, непосредственного руководителя и специалиста службы персонала. Но на практике так бывает не всегда, что объясняется следующими причинами. Во-первых, кто-то из представителей сторон может отсутствовать в нужный момент или быть чрезмерно занят. Во-вторых, если новых сотрудников немного, то и нецелесообразно привлекать к адаптационному процессу все возможные составляющие. И в том, и в другом случае функции отсутствующего участника процесса распределяют между собой остальные: например, непосредственный руководитель может выступать одновременно и наставником.

Опыт показывает, что процесс адаптации проходит наиболее эффективно, когда кадровая служба играет в нем координирующую роль, а именно: разрабатывает и внедряет адаптационные инструменты, обучает внутренних клиентов (руководителей и наставников) их использованию, контролирует исполнение утвержденных процедур.

Задачи службы персонала заключаются в следующем:

- управление проектами по разработке адаптационных процедур и инструментов;
- периодический мониторинг системы адаптации, оценка эффективности инструментов и самой системы.

По отношению к новым сотрудникам - участие в проведении функциональных мероприятий по адаптации, например вводного инструктажа по технике безопасности, положение о коммерческой тайне и т. д.:

- проведение ознакомительного тренинга (welcome-тренинга);
- подготовка «книги сотрудника» (welcome-book);
- эмоциональная поддержка новичка во время всего адаптационного периода;

- получение обратной связи после окончания срока адаптации.

По отношению к наставникам и линейным руководителям:

- обучение навыкам наставничества;
- разработка мотивационных схем для наставников.

Кто именно в службе персонала координирует адаптацию того или иного сотрудника зависит, прежде всего, от структуры отдела и распределения обязанностей внутри него: это может быть менеджер по персоналу, менеджер по подбору, тренинг-менеджер.

Линейный руководитель в ходе процесса адаптации подчиненного выполняет следующие функции:

- определение должностных обязанностей нового сотрудника;
- постановка целей и задач на испытательный период, наполнение содержания работы на это время (новичок должен четко понимать, по каким критериям его будут оценивать);
- назначение наставника из числа ведущих специалистов отдела (ошибочный выбор может свести на нет все меры по адаптации);
- ознакомление новичка с содержанием адаптационного листа и разъяснение целей запланированных мероприятий;
- отслеживание промежуточных результатов: не оставлять сотрудника без контроля, чтобы в конце испытательного срока фактические результаты его деятельности не расходились с запланированными; хотя бы раз в месяц беседовать с ним о том, каких успехов он достиг, с какими сложностями столкнулся;
- оценка выполненных заданий, проверка приобретенных знаний – в случае обучения во время адаптации;
- принятие решения относительно работы нового сотрудника в компании.

Наставничество в целом – это обучение, консультирование и оценка нового сотрудника более опытным коллегой. Следует помнить, что наставник (в некоторых компаниях используется термин «куратор») не только помогает

своему подопечному освоиться в организации, но и развивает собственные управленческие навыки. Это, несомненно, дополнительная ответственность, так как успешность адаптации новичка свидетельствует о качестве работы самого «учителя».

Наставничество может быть как дополнением к непосредственным обязанностям опытного сотрудника, так и его основной деятельностью на некоторое время. Иногда в компаниях вводится специальная должность наставника (тренера, инструктора), который занимается исключительно обучением. Такие позиции обычно включаются в штатное расписание конкретных подразделений (а не службы персонала).

На практике в одних организациях к наставничеству прибегают только при появлении нового сотрудника, в других – институт наставничества существует на постоянной основе, и оно используется как важный инструмент развития и обучения персонала наряду с тренингами, самообразованием.

Действия, выполняемые наставником в ходе адаптационного процесса:

- подготовка рабочего места нового сотрудника;
- поздравление подопечного с началом работы;
- описание функций подразделения и знакомство новичка с коллективом.

Часто эту задачу выполняют сотрудники отдела персоналом, но, как показывает опыт, эффективнее, если ее возьмет на себя наставник. Он лучше кадровика сможет акцентировать внимание на важных аспектах – с кем человеку придется общаться в большей степени, к кому нужно обращаться за помощью в тех или иных случаях:

- ознакомление с рабочим местом, оборудованием, содержанием функциональных обязанностей, определенных руководителем;
- обеспечение доступа в локальную сеть, обучение работе с корпоративной базой данных;
- обучение в процессе работы;

- предоставление обратной связи (инструмент развития нового сотрудника).

Важно не столько довести до сотрудника всю подробную информацию в первый же день, сколько объяснить, где ее можно самостоятельно найти в будущем.

### **3.2 Особенности адаптации разных категорий сотрудников**

С точки зрения квалификации и должностного уровня сотрудников условно можно разделить на несколько категорий:

- рядовые сотрудники, рабочий персонал;
- специалисты, служащие, инженерно-технические работники;
- молодые специалисты;
- руководители среднего звена;
- руководители высшего звена.

Для каждой категории персонала имеют приоритетность разные аспекты адаптации.

Рядовые сотрудники: адаптации рядовых сотрудников, к которым относятся, например, рабочие производства или обслуживающий персонал в офисе, не всегда уделяется достаточное внимание. При том, что на большинстве промышленных и сервисных предприятий эта группа – самая многочисленная, и в случае малейших изменений в организации увольняется.

Для данной категории сотрудников приоритетна социально-психологическая адаптация, так как большую часть рабочего времени они проводят, будучи объединенными в бригады или смены, поэтому важно, чтобы новичок как можно быстрее освоился в коллективе.

Следующий по значимости аспект – профессиональный. Объяснить корпоративную специфику работы, научить основным производственным алгоритмам – задача наставника.

Немаловажен и психофизиологический аспект. Практика показывает, что часто кандидаты переоценивают свои силы, и неоднократные предупреждения менеджера по персоналу в ходе собеседования о том, что работа физически сложна, остаются не услышанными, как следствие – люди увольняются через неделю, объясняя это тем, что не справляются. В компаниях, где условия труда подходят не всем, например, смены продолжаются 10-12 часов, и все это время нужно стоять у конвейера или сидеть в одном положении у швейной машины, рекрутерам следует уделять максимум внимания данному вопросу при приеме на работу или же изначально определять ключевые требования к будущим сотрудникам.

Специалисты, инженерно-технические работники: для данной категории персонала приоритетна организационная адаптация, в ходе которой людей знакомят со спецификой работы подразделения, с тем, как налажены бизнес-процессы и т. д.

Что касается профессионального аспекта, то все зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится сама компания. На этапе активного развития у нее чаще всего нет возможности привлекать сотрудников «на вырост» и обучать их в процессе работы, так как большинство служб только формируется, и такие организации делают ставку на уже «готовых» специалистов, по сути, «покупая» на рынке их профессиональные компетенции. Если же компания находится в стадии стабильности и делает упор на совершенствование качеств персонала за счет внутренних ресурсов, тем самым увеличивая аудиторию своих потенциальных сотрудников, то профессиональный аспект адаптации новичков – следующий по значимости после организационного.

Молодые специалисты: экономика растет, и компаниям требуется все больше работников разной квалификации, при этом на рынок их приходит все меньше по причине демографического провала, с отголосками которого менеджерам по персоналу придется еще долго справляться. Уже сегодня на одного сотрудника до 18 лет приходится пятеро пожилых. Для молодых

специалистов наиболее приоритетна профессиональная адаптация. Нанимая молодых сотрудников, компания получает неоспоримое преимущество: если адаптация проводится грамотно, то у них формируется лояльность к ней с первого дня работы. Но важно учитывать и явный недостаток: отдача молодых специалистов не всегда становится очевидной за короткое время, и нет гарантий, что из вчерашнего студента получится хороший профессионал. Также молодым специалистам приходится осваивать особенности не только компании, но и бизнес-среды в целом по той же причине – отсутствия у них опыта работы. Таким образом, организационный аспект адаптации – следующий по приоритетности. Важно избегать ситуаций, когда старшие коллеги воспринимают нового сотрудника, недавнего выпускника, как «помощника», которому можно передать всю черновую работу.

Линейные руководители: иногда считается, что руководитель обладает всеми необходимыми навыками и информацией, и поэтому, в отличие от специалистов, его необязательно вводить в курс дела. Это, конечно, неверно. Когда на новое место приходит профессионал, за плечами которого есть опыт работы в других компаниях с иными системами ценностей и отношениями, организационная и социально-психологическая адаптация приобретают большее значение, чем профессиональная.

Для адаптации линейных менеджеров необходима поддержка управленца более высокого уровня, которого нужно активно привлекать к данному процессу. Руководителю среднего звена прежде всего важно познакомиться с коллективом и найти общий язык с подчиненными, в первую очередь, с неформальными лидерами. Это важно в связи с тем, что на людей может в значительной степени влиять положительный образ предыдущего начальника, а также то, что в отделе могут иметься тайные претенденты на место руководителя.

В некоторых компаниях и организациях служба персонала организует специальные встречи, на которых новый глава подразделения рассказывает о себе, отвечает на вопросы сотрудников. Причем такие беседы могут проходить

еще до принятия кандидатом окончательного решения о выходе на работу в данную организацию.

Программы адаптации руководителей обычно отличаются от вводного курса для рядовых сотрудников. Менеджеру проще адаптироваться, если он знаком со спецификой отрасли. Однако помимо общих сведений о компании и продукции ему придется усвоить также принятые стандарты в области управления людьми, ознакомиться с процедурами оценки и стимулирования персонала. Об этом руководитель может узнать на совещаниях или в индивидуальном порядке.

Топ-менеджеры: какая-либо подготовка к приходу в организацию нового директора – большая редкость. Бывает, что топ-менеджеры слишком стараются понравиться акционерам и не уделяют должного внимания коллективу. Адаптация руководителя проходит гораздо проще в четко структурированной компании, где хорошо налажены бизнес-процессы.

Акцент в адаптации руководителя высшего звена делается на привыкании коллектива к директору, а не наоборот. Важно, чтобы тревога и опасения, которые могут испытывать подчиненные из-за прихода нового лидера, сменились доверием и уважением. Недоработка в этом вопросе или затягивание предоставления информации о новом руководителе зачастую влекут увольнения сотрудников по собственному желанию.

Для знакомства топ-менеджера с коллективом службе персонала целесообразно разработать специальный план, который должен быть поддержан всеми существующими в компании каналами коммуникации: персональными и общими, письменными и вербальными. Основная задача – изменить отношение сотрудников к новому топу: от настороженности до полного приятия. Для бизнеса важно, чтобы руководитель пользовался уважением у подчиненных, поскольку в этом случае его решения будут восприниматься как справедливые, а информация, исходящая от него, как достоверная.

ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» стремится создать кадровый состав с необходимыми качествами и навыками. На предприятиях Компании осуществляется комплексная работа, направленная на привлечение, удержание и развитие молодых специалистов, в которой немаловажная роль отводится адаптации новых сотрудников.

В компании введен в действие стандарт по работе с молодыми специалистами. Целями и задачами работы с молодыми специалистами ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» являются формирование и развитие нового поколения специалистов и руководителей с менталитетом персонала транснациональных компаний из числа лучших выпускников ведущих российских университетов. Эта работа проводится в соответствии с потребностью бизнеса, в рамках мониторинга потребности в молодых специалистах акционерными обществами по различным специальностям. Общий процесс адаптации молодых специалистов на предприятиях ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» изображен на рисунке 2.

Для ускорения процесса профессиональной и социальной адаптации молодых специалистов к работе в подразделениях ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» проводится обучение по следующим направлениям:

- социально-психологические тренинги по взаимодействиям в коллективе, эффективным коммуникациям, основам управления;
- деловые игры для создания сплоченных коллективов, изучения структуры основных направлений деятельности нефтяной компании, изучения ее экономической структуры;
- научно-практические конференции молодых специалистов. Чтобы научиться эффективно представлять любую информацию, молодые специалисты изучают искусство презентации;
- курсы для профессионального роста и изучения всех особенностей производственного процесса.



Рисунок 6 – Реализация адаптации МС в ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»

Кроме работы с молодыми специалистами в компании ведется активная работа по реализации программы наставничества и развития рабочих кадров.

Программа наставничества направлена на:

- профессиональное развитие рабочих, в частности на их быстрое и качественное вхождение в новую должность, а также общее профессиональное развитие;
- ускорение социокультурной адаптации, в частности – социальной адаптации новых работников, введение в корпоративную культуру и ориентация на длительные трудовые отношения с Компанией.

Анализ адаптационных мероприятий, реализуемых на нефтеперерабатывающих предприятиях ПАО «НК «Роснефть», представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Адаптационные мероприятия, реализуемые на нефтеперерабатывающих предприятиях компании

Общество	Адаптация вновь принятых рабочих кадров	Адаптационные мероприятия для МС	Наличие адаптационного тренинга вновь принятого персонала (всех категорий)	Вторичная адаптация
ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»	Нет	Да	Нет	Нет
АО «Сызранский НПЗ»	Нет	Да	Нет	Нет
ПАО «Саратовский НПЗ»	Нет	Да	Да	Нет
ООО «РН-Комсомольский НПЗ»	Нет	Да	Нет	Нет
АО «Ачинский НПЗ ВНК»	Нет	Да	Нет	Нет

Таким образом, можно сделать вывод: Компания уделяет большое внимание адаптации МС, работе с рабочими кадрами, однако отсутствует программа адаптации всех категорий вновь принятого персонала и вторичная адаптация работников при ротации кадров.

### 3.3 Адаптация вновь принятого персонала

«Адаптация и развитие персонала» – программное обеспечение (далее – ПО), предназначенное для оптимизации, систематизации и контроля работы по адаптации вновь принятого персонала (вторичной адаптации), а также для развития корпоративных, управленческих, профессионально-технических компетенций работников по результатам тестирования.

ПО позволяет:

- составлять адаптационные планы для вновь принятых сотрудников;
- составлять планы развития по результатам оценочных процедур;

- контролировать исполнение планов адаптации и развития;
- создавать единую базу данных для контроля эффективности адаптационных и развивающих мероприятий.

Главное окно ПО представлено на рисунке 7.

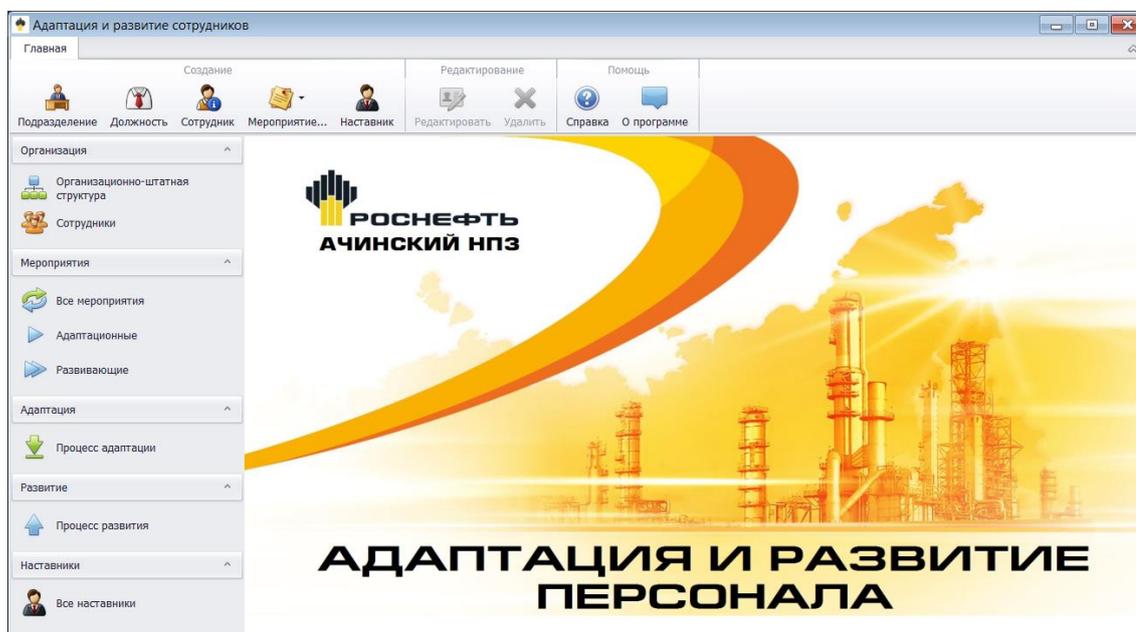


Рисунок 7 – ПО «Адаптация персонала»

ПО «Адаптация персонала» содержит следующие модули, рисунок 8:

- организационная структура предприятия;
- мероприятия по адаптации и развитию;
- адаптация сотрудников;
- развитие сотрудников;
- наставники.

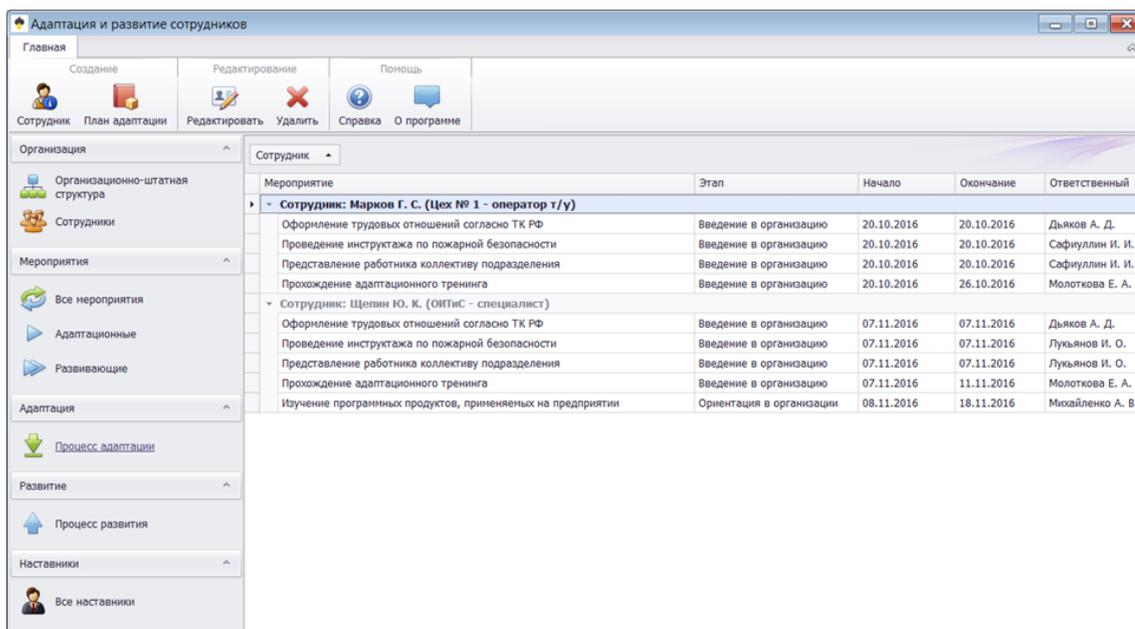


Рисунок 8– Модули ПО «Адаптация персонала»

Модуль «Организационная структура предприятия» содержит организационно-штатную структуру в древовидном представлении по подразделениям со списком должностей, а также список сотрудников, для которых созданы адаптационные планы и планы развития по компетенциям, показанные на рисунке 9.

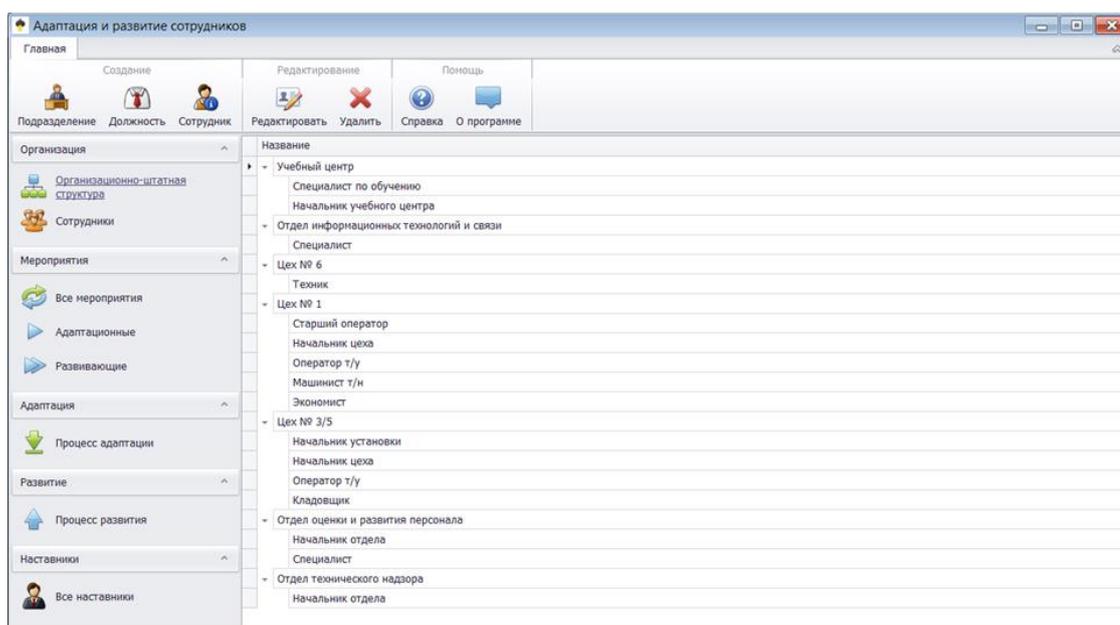


Рисунок 9 – Модуль «Организационная структура предприятия»

Модуль «Адаптация» позволяет создавать планы адаптации для сотрудников предприятия, изображенный на рисунке 10.

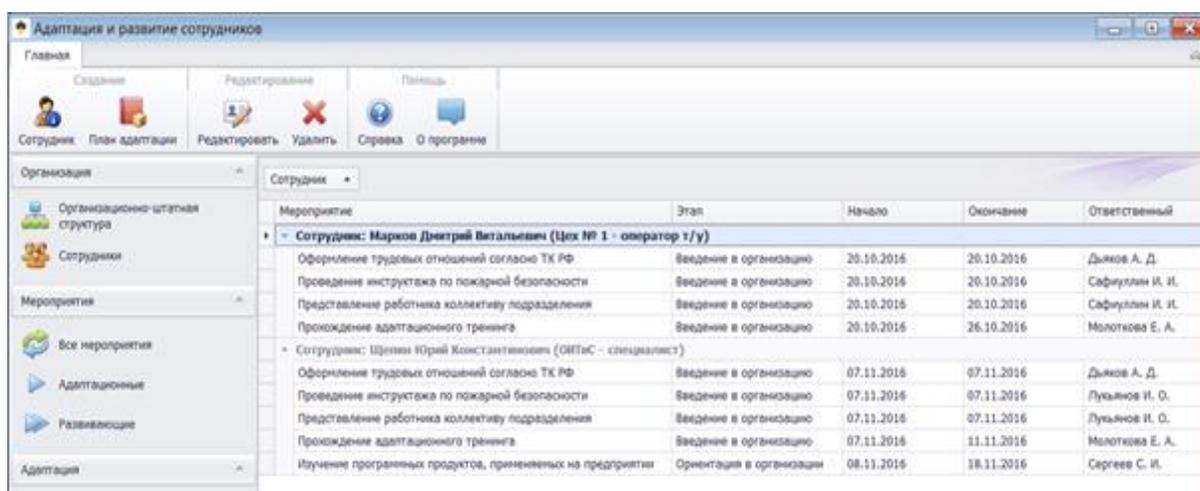


Рисунок 10 – Модуль «Адаптация», основное представление

В модуле существует возможность создания карточки вновь принятого сотрудника, представленные на рисунке 11, назначения для них адаптационных мероприятий, планируемого срока их выполнения, ответственных, представленного на рисунке 12.

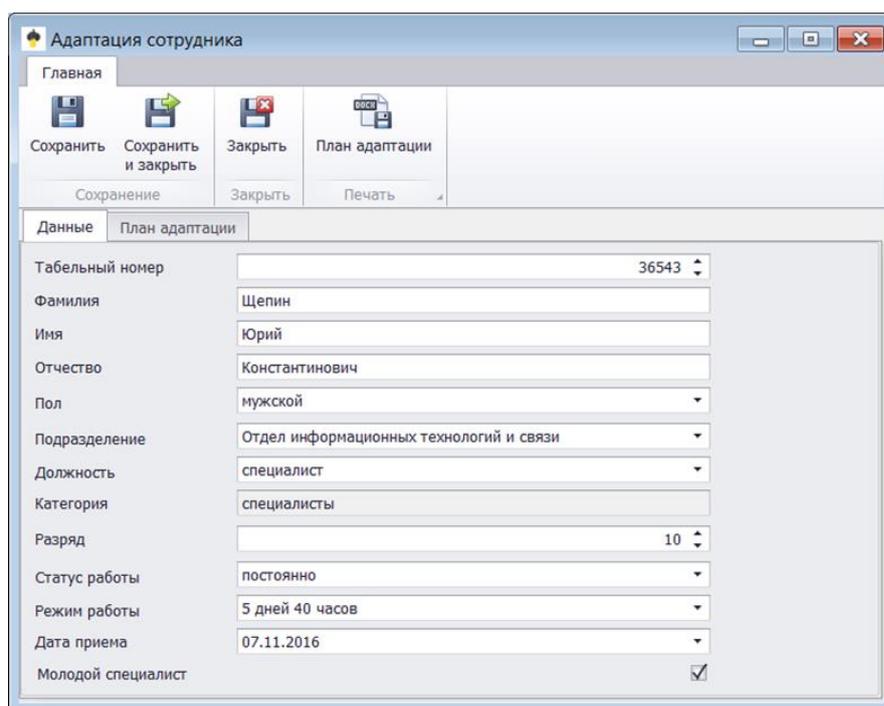


Рисунок 11 – Модуль «Адаптация», создание карточки нового сотрудника

План адаптации составляется согласно категории нового сотрудника (рабочий, специалист, МС, руководитель); по результатам входного тестирования могут быть также назначены мероприятия для развития компетенций. Сроки выполнения адаптационных мероприятий согласуются с руководителем подразделения. План адаптации может быть скорректирован по итогам результатов промежуточной оценки: спустя месяц сначала работы сотрудника и по истечению 3-х месяцев работы.

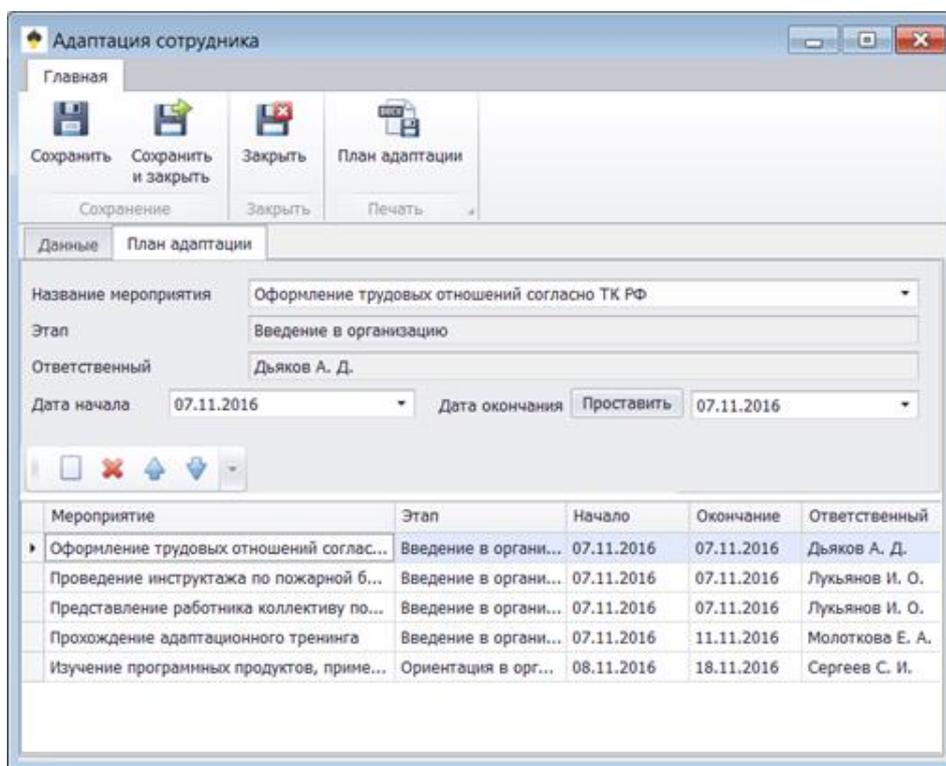


Рисунок 12– Модуль «Адаптация», создание плана адаптации нового сотрудника

Программа позволяет выводить на печать составленный план адаптации по форме, представленной на рисунке 13.

АДАПТАЦИОННЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ				
АО «АНПЗ ВНК»				
Структурное подразделение				
ФИО				
E-mail, телефон				
Должность				
Период адаптации				
Название профиля компетенций				
Дата проведения первичной оценки, с указанием вида компетенций (профессионально-технические, управленческие, корпоративные)				
Задачи на адаптационный период				
№п/п	Развивающие мероприятия	Планируемый срок выполнения	Ответственный	Выполнение

Работник

И.О. Фамилия

Руководитель

И.О. Фамилия

Специалист кадровой службы

И.О. Фамилия

Рисунок 13– Форма плана адаптации нового сотрудника

Модуль «Развитие» позволяет составлять программу развития для сотрудников по итогам оценки компетенций (предоставленной отделом обеспечения персонала). План развития предназначен для эффективной ликвидации разности между целевым и фактическими уровнями владения компетенцией, выявленной по результатам оценки всех видов компетенций работника, представленных на рисунке 14.

Мероприятие	Тип	Компетенция	Уровень	Тренер (провайдер)	Ответственный	Начало	Окончание
<b>Сотрудник: Чернова Галина Ивановна (ООИРП - специалист)</b>							
Работа в MS Word	Внутрифирменное обучение	Работа в MS Word	4	Сергеев С. И. (АНПЗ)	Чернова Г. Т.	28.11.2016	09.12.2016
Противодействие коррупции и мошенничеству	Дистанционное обучение	Экономическая безопасность	2		Чернова Г. Т.	13.03.2017	17.03.2017
<b>Сотрудник: Швакин Валентин Геннадьевич (ОТН - инженер)</b>							
Работа в ИБДА	Внешнее обучение	Охрана здоровья и обеспечение безопасности	2	ООО "ЦПК"	Швакин В. Г.	16.01.2017	28.01.2017
Обучение по работе с опасными и вредными веществами	Внешнее обучение	Соблюдение экологических норм и охрана окружающей среды	2	ФГАУ ВПО СВУ	Швакин В. Г.	07.02.2017	11.02.2017

Рисунок 14 – Модуль «Развитие»

Обучающие мероприятия выбираются в зависимости от требуемого уровня компетентности (таблица 6).

Таблица 6 – Виды обучающих мероприятий

Уровень компетентности	Описание обучающих мероприятий
Базовый уровень (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Самообразование</li> <li>▪ Базовый курс</li> </ul> <p>Даются базовые понятия о предмете. После обучения работник способен идентифицировать методику или технологию, а также в общих чертах знать области их применения.</p>
Уровень знания (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Самообразование</li> <li>▪ Теоретический курс</li> </ul> <p>Даются теоретические основы предмета. После обучения работник способен осознавать преимущества методики или технологии, а также знать порядок их применения.</p>
Уровень опыта (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Работа в реальном проекте с участием куратора</li> </ul> <p>Мероприятие позволяет на рабочем месте приобрести навыки самостоятельной работы, перенять опыт куратора</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Практический курс</li> </ul> <p>Даются практические методики. Обучение ведется на примере реальных данных. После обучения работник способен самостоятельно принимать решения, оценивать возникающие риски</p>
Углубленный уровень (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Семинары</li> </ul> <p>Мероприятие позволяет работнику приобрести опыт применения методики или технологии в сложных условиях</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка учебного курса</li> </ul> <p>Разработка и чтение учебного курса заставляет работника глубоко разобраться в различных нюансах методики или технологии</p>
Экспертный уровень (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стажировки</li> </ul> <p>Мероприятие проводится в передовых нефтяных или сервисных компаниях. Позволяет ознакомиться с лучшими мировыми практиками</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Консультации</li> </ul> <p>Оказывая консультации по разным аспектам предмета, работник углубляет свои экспертные знания</p>

Существует возможность создания карточек сотрудника, назначения для них мероприятий развития, выбора планируемого срока их выполнения, ответственных, изображенных на рисунке 15.

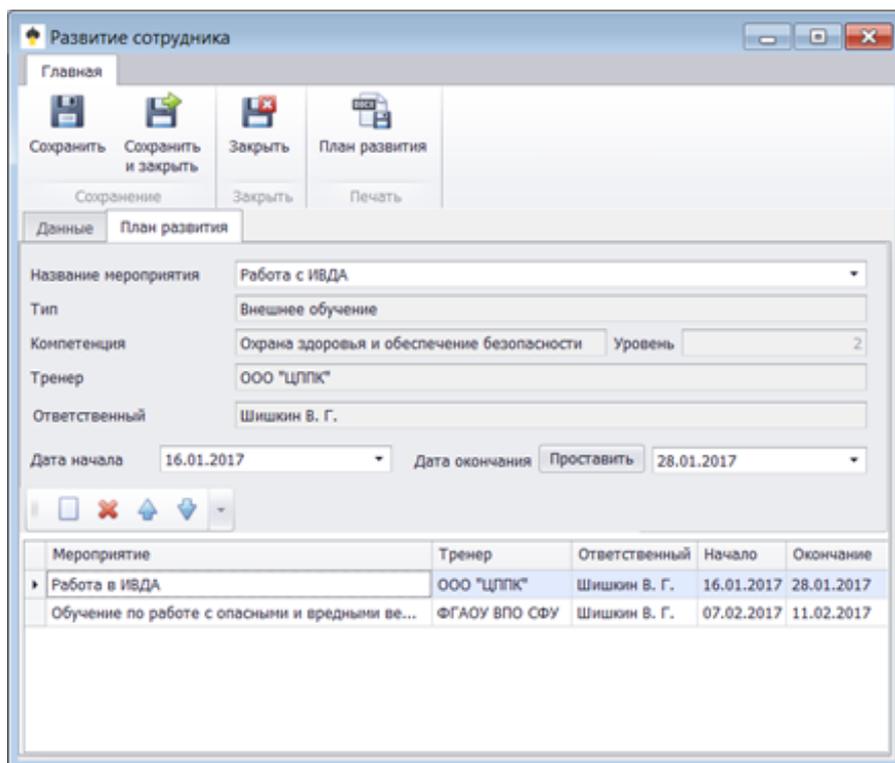


Рисунок 15– Составление плана развития сотрудника

После прохождения обучения проводится повторная оценка компетенций для определения эффективности назначенных развивающих мероприятий.

Модуль «Мероприятия» содержит набор общих адаптационных и развивающих мероприятий для разных подразделений. Мероприятия по адаптации сотрудников отображаются в табличном представлении с группировкой по этапу адаптации, представленного на рисунке 16.

Наименование	Срок	Ответственный	Назначено
<b>Этап: Введение в организацию</b>			
Оформление трудовых отношений согласно ТК РФ	Первый рабочий день	Начальник отдела ОП	<input type="checkbox"/>
Проведения инструктажа по пожарной безопасности	Первый рабочий день	Руководитель	<input checked="" type="checkbox"/>
Проведения инструктажа по промышленной безопасности и охране труда	Первый рабочий день	Начальник ООТ	<input type="checkbox"/>
Проведение инструктажа по внутреннему режиму, выдача пропуска	Первый рабочий день	Руководитель	<input checked="" type="checkbox"/>
Представление работника коллективу подразделения	Первый рабочий день	Руководитель	<input type="checkbox"/>
Ознакомление работника с рабочим местом, оборудованием, задачами и содержанием работы отдела	Первый рабочий день	Руководитель	<input type="checkbox"/>
Знакомство работника с наставником, руководством	Первый рабочий день	Руководитель	<input type="checkbox"/>
Ознакомление работника с планом работы, поставленными задачами на адаптационный период	Первый рабочий день	Руководитель	<input type="checkbox"/>
Персонализация личных данных	Первая неделя	Руководитель	<input type="checkbox"/>
Подключение к локальной сети	Первая неделя	Начальник ОИТиС	<input type="checkbox"/>
Выдача паролей	Первая неделя	Начальник СБ	<input type="checkbox"/>
Прохождение адаптационного тренинга	Первая неделя	Специалист кадровой службы	<input type="checkbox"/>
<b>Этап: Ориентация в организации</b>			
Изучение организационной структуры предприятия, должностной (производственной) инструкции, порядка взаимодействия между подразделениями и т.п.	1-2 неделя работы	Наставник	<input type="checkbox"/>
Изучение программных продуктов, применяемых на предприятии	1-2 неделя работы	Наставник	<input type="checkbox"/>
Изучение документооборота, связанного с непосредственным выполнением трудовых функций; форм отчетности перед непосредственным руководителем	1-2 неделя работы	Наставник	<input type="checkbox"/>
Изучение нормативных документов, определяющих требования к производству работ (по конкретному списку, составленному непосредственным руководителем)	1-2 неделя работы	Наставник	<input type="checkbox"/>

Рисунок 16 – Мероприятия по адаптации персонала

Мероприятия по развитию сотрудников группируются в зависимости от вида обучения (внешнее, внутрифирменное, дистанционный курс, самообучение, наставничество), изображенные на рисунке 17.

Название	Компетенция	Уровень	Период	Стоимость	Тренер	Ответственный	Назначено
<b>Тип: Внешнее обучение</b>							
Компьютеризирование бензинов	Работа станции смещения бензинов	3	Декабрь 2016 г.	2000	Энергетик	Руководитель СП	<input checked="" type="checkbox"/>
Работа в ИБДА	Охрана здоровья и обеспечение безопасности	2	Январь 2017 г.	800 000	"ШТИК"	Руководитель СП	<input type="checkbox"/>
Обучение по работе с опасными и вредными веществами	Соблюдение экологических норм и охраны окружающей среды	2	Февраль 2017 г.	2500	ФГАОУ ВПО СВУ	Руководитель СП	<input type="checkbox"/>
<b>Тип: Внутрифирменное обучение</b>							
Работа в MS Word	Работа с IT-системами	4	Ноябрь-декабрь 2016 г.		Сергеев С. И.	Руководитель СП	<input type="checkbox"/>
Нормирование расхода жидкости	Работа с расходомерными устройствами	2	Ноябрь 2016 г.		Иванов Н. И.	Руководитель СП	<input type="checkbox"/>
<b>Тип: Дистанционное обучение</b>							
Противодействие коррупции и мошенничеству	Экономическая безопасность	2	Март 2017 г.			Работник	<input type="checkbox"/>
Основы нефтепереработки	Нефтепереработка	2	Март 2017 г.			Работник	<input type="checkbox"/>
<b>Тип: Самообучение</b>							
Изучение литературы по тематике	Технологические присоединения	3	Февраль 2017 г.			Руководитель СП	<input type="checkbox"/>

Рисунок 17 – Мероприятия по развитию персонала

Модуль «Мероприятия» позволяет:

- добавлять в справочник новое мероприятие по адаптации и/или развитию персонала;
- корректировать временной период адаптации (развития);

- изменять ответственного.

Модуль «Наставники» представляет собой базу данных наставников предприятия, привлекаемых для адаптации вновь принятых сотрудников, а также для вторичной адаптации сотрудников при переводе их на новую должность.

В модуле представлена информация о наставниках: разряд, компетентностный уровень, образование, количество эффективно адаптированных сотрудников. Данная информация позволяет быстро и эффективно подбирать ответственного за адаптацию и развитие.

Модуль сгруппирован по подразделениям предприятия, возможно добавление карточки нового наставника и редактирование уже созданных записей, изображённого на рисунке 18.

Ф. И. О.	Должность	Разряд	Образование	Ученики	Примечание
Подразделение: ОИТАС					
Сергеев Сергей Иванович	специалист	8	высшее	5	
Подразделение: ОИИ					
Зубов Степан Егорович	инженер	8	высшее	4	
Подразделение: Цех № 3					
Петров Сергей Юрьевич	машинаст т/л	6	ср. спец.	2	
Иванов Петр Игоревич	оператор т/у	5	ср. спец.	1	
Гордеев Александр Евгеньевич	старший оператор	7	ср. спец.	4	
Подразделение: Цех № 3/5					
Невский Леонид Борисович	начальник установки	10	высшее	10	
Калитонов Григорий Данилович	оператор т/у	5	ср. спец.	2	
Подразделение: Цех № 6					
Долгин Вениамин Михайлович	техник	5	ср. спец.	3	

Рисунок 18– Модуль «Наставники»

Таким образом, ПО «Адаптация и развитие персонала» позволяет:

- оптимизировать и систематизировать процесс адаптации всех категорий вновь принятых сотрудников за счет составления плана адаптации, с четким указанием адаптационных мероприятий, сроков и ответственных;
- повысить эффективность вторичной адаптации (ротация кадров);

- составлять индивидуальные программы развития сотрудников по компетенциям, согласно результатам оценки;
- оценивать эффективность проведения адаптационных и развивающих мероприятий, с целью дальнейшего их усовершенствования;
- вести базу данных наставников, для повышения эффективности адаптации на предприятии.

### **3.4 Адаптационный тренинг**

Вводный тренинг не является тренингом в чистом виде. Основная цель такого тренинга – передать знания о корпоративной культуре компании, повысить уровень лояльности новых сотрудников и способствовать их адаптации в коллективе.

Вводный тренинг проводится один раз в месяц, либо по мере устройства новых сотрудников, состоит из нескольких блоков и по времени длится один-два рабочих дня. Продолжительность тренинга зависит от количества участников, от вводного объема информации.

Программа адаптационного тренинга предусматривает блочно-модульную систему обучения. Информация структурируется в автономные организационно-методические блоки, содержание и объём которых могут варьировать в зависимости от категории обучающихся (рабочие специальности, специалисты, руководители).

Основные блоки вводного тренинга представлены на рисунке 19.



Рисунок 19- Содержание информационных блоков тренинга

Блок 1. Сведения о Компании — знакомство участников тренинга с историей организации, ее настоящим и будущим:

- история создания;
- видение, миссия;
- стратегические приоритеты и цели на текущий период;
- структура, ключевые фигуры;
- корпоративные мифы, истории успеха;
- основные клиенты и партнеры.

Блок 2. Информация о производимых продуктах:

- описание сегмента рынка, на котором работает компания;
- позиция компании на рынке;
- основные конкуренты;
- основные характеристики продуктов.

Блок 3. Объяснение принципов корпоративной культуры — разъясняются существующие нормы и положения корпоративной культуры. Он включает следующую информацию:

- основные положения корпоративного кодекса компании;
- корпоративные мероприятия, негласные традиции;

- корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета.

Блок 4. Корпоративная политика в области управления персоналом.

Блок содержит информацию о возможностях, предоставляемых сотрудникам компанией, в следующих сферах:

- профессиональное развитие — какие возможности в области обучения предоставляет компания, как работают учебный центр и библиотека;

- развитие карьеры — базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников;

- политика вознаграждений — корпоративные показатели эффективности, каков алгоритм расчета премий;

- условия работы — порядок выплаты заработной платы, возможности получения существующих льгот и компенсаций;

- условия труда и отдыха;

- профсоюзная организация.

Блок 5. Экскурсия:

- посещение Музея трудовой славы;

- просмотр фильма.

Адаптационный тренинг начинается с приветствия и вводного слова одного из топ-менеджеров (Генерального директора, Заместителя Генерального директора по персоналу и социальным программам).

Основную часть семинара-тренинга проводит сотрудник кадровой службы с привлечением внутренних тренеров Общества, экспертов по блокам.

Кроме передачи новым сотрудникам знаний «из первых рук», такая форма вводного тренинга, позволяет дополнительно мотивировать уже работающих сотрудников Общества, занятых в проведении адаптационной программы.

Программа адаптации вновь принятых сотрудников представлена ниже.

Таблица 7 – Программа внутреннего семинара-тренинга по адаптации вновь принятых сотрудников ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»

№ п/п	Наименование тем	Кол-во часов
1.	Знакомство с деятельностью ПАО «НК «Роснефть», ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»: - основные направления деятельности Компании; - основные направления деятельности ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»	30 мин.
2.	Знакомство с АО «АНПЗ ВНК»: ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»: - история ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»; - основные производства; - конфигурация технологических объектов; - товарная продукция ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»	30 мин.
3.	Система организации труда и мотивации персонала в ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»: - правила внутреннего трудового распорядка; - режим труда и отдыха; - оплата труда и дополнительные выплаты	45 мин.
4.	Корпоративная культура	20 мин.
5.	Обучение и развитие персонала (Отдельно для рабочих специальностей и специалистов)	30 мин.
6.	Социальные программы ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»	15 мин.
7.	Общественная жизнь ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»	15 мин.
8.	Профсоюз	15 мин.
9.	Охрана труда и техника безопасности	1 час.
10.	Посещение музея трудовой славы	40 мин.
11.	Индивидуально: функции подразделения и обязанности принятого работника (вводный инструктаж непосредственно на рабочем месте)	2 час.
	Итого:	7 час.

#### Описание программы.

Семинар-тренинг по адаптации вновь принятого персонала предназначен для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях Общества.

Программа адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа Общества/Компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

#### Целевая аудитория

Участниками семинара-тренинга по адаптации являются все вновь принятые в ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» сотрудники.

Тренеры

Тренинг проводится специалистами Кадровой службы, внутренними тренерами ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».

## **4 Определение эффективности предлагаемого инструмента адаптации персонала**

### **4.1 Определение эффективности системы адаптации на предприятии**

Эффективность предложенных мероприятий по управлению адаптацией можно оценить после реализации данной системы на предприятии.

Разработка показателей оценки и выставления контрольных оценок уровня адаптированности входят в обязанности специалиста кадровой службы, занимающегося адаптацией персонала. Текущая оценка результатов проводится непосредственным руководителем и наставником. О результатах оценки на всех этапах необходимо информировать работника, проходящего период адаптации.

Оценка уровня адаптированности может проводиться по показателям, представленным в Приложении А. В ходе оценки выявляется достигнутый уровень по каждому показателю. Анализ результатов оценки проводится специалистом по адаптации.

Спустя месяц с начала работы сотрудника и по истечению трех месяцев наставник или руководитель подразделения пишет отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации. Форма отзыва предложена в Приложении А. Отзыв позволяет установить отрицательные факторы адаптации, после чего специалист кадровой службы, ответственный за адаптацию, в пределах своей компетенции принимает меры по устранению этих факторов.

Сотрудник заполняет анкету в конце своего срока адаптации, форма которой предложена в Приложении Б. Анкетный опрос проводится для определения и анализа его уровня социально-психологической и профессиональной адаптации. Набор вопросов в предложенной анкете охватывает все аспекты проведения адаптации. Выявление мнения самого сотрудника о ходе прохождения им адаптации и о значении проведенных

мероприятий помогает выяснить причины плохой адаптированности, выявить недостатки в предложенных ему мероприятиях, его отношение к руководителю, наставнику и членам коллектива.

Заключение об итогах адаптации подготавливается по завершению основных мероприятий, направленных на ускорение процесса адаптации нового сотрудника. Заключение пишет руководитель (наставник) и представляет его в кадровую службу. В заключении указывается выявленный уровень адаптированности, зафиксированный в бланке оценки прохождения периода адаптации, даются рекомендации о продолжении (прекращении) работы по управлению адаптацией. В случае принятия решения о продлении работы по адаптации руководитель совместно со специалистом по адаптации устанавливает срок, в течение которого данная работа будет проводиться, планируются мероприятия на оказание помощи по тем элементам процесса адаптации, по которым при оценке был выявлен невысокий уровень адаптированности.

Таким образом, полученная информация от руководителей (наставников) и новых сотрудников необходима, она позволяет как оценить отношение принятого сотрудника к проведенным мероприятиям, так и повысить эффективность процесса адаптации сотрудников в целом.

#### **4.2 Определение экономического эффекта от совершенствования системы адаптации и развития на ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»**

Расчет экономической эффективности проведен для 2022 года.

В 2022 году на предприятие принято 209 чел., за год совершено 235 переводов и перемещений, таким образом, в программе адаптации нуждаются 209 вновь принятых сотрудника и 235 сотрудников нуждаются во вторичной адаптации.

Экономический эффект от совершенствования системы адаптации на ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» достигается за счет сокращения периода вработываемости и, как следствие, снижения потери времени на начальном этапе работы новых сотрудников.

Имеющиеся прогнозные оценки, анализ существующей деятельности организаций в области адаптации показывает, что в течение рабочего дня новый работник несет потери в пределах 10-12% рабочего времени. Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда колеблется от 1 до 1,5 месяцев. Эффективность адаптационных мероприятий проявляется в условном высвобождении численности и снижении себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы.

Расчет экономии времени, составляющего период адаптации нового работника, выполняется по формуле

$$\mathcal{E}_{ep} = \frac{ПА \times Ч_{ад.р.} \times ПВ}{100}, \quad (1)$$

где  $ПА$  – период адаптации, дней;

$Ч_{ад.р.}$  – численность работников, проходящих адаптацию, чел.;

$ПВ$  – средние потери времени в период адаптации, %.

Условное высвобождение численности рассчитывается по формуле

$$\Delta Ч = \frac{\mathcal{E}_{ep}}{D_э}, \quad (2)$$

где  $D_э$  – эффективный фонд рабочего времени 1 работника в год, дни.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле

$$\Delta C_{з.л.} = Z_{ср.год.} \times \Delta Ч \times K_{нач}, \quad (3)$$

где  $Z_{ср.год.}$  – среднегодовая заработная плата 1 работника, руб.;

$K_{нач}$  – коэффициент начислений на заработную плату.

Таким образом, минимальная экономия фонда рабочего времени составит:

$$\text{Эвр} = 90 * 37 * 0,12 = 399,6 \text{ чел.дней.}$$

Средний период адаптации для всех категорий сотрудников на ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» составляет 90 дней, средняя численность работников, поступающих и переведенных на предприятие в течение года, составляет 37 человек в месяц, средние потери времени в период адаптации 12%.

Эффективный фонд рабочего времени на ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» составляет 225 дней (количество рабочего времени без учета выходных, праздничных дней, отпуска, больничных). Условное высвобождение численности персонала составит:  $399,6/225 = 1,8$  чел. Условное высвобождение работников представляет собой экономию рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда и производительности оборудования.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:  $47,5 * 1,8 * 1,303 = 111\,406$  руб. Размер страховых взносов равен 1,303. Таким образом, текущий (годовой) экономический эффект от реализации программ адаптации составит 111 406 руб.

Экономическая эффективность, в данном случае, выражается в повышении прибыли предприятия за счет уменьшения текучести кадров, повышения числа квалифицированных кадров и уменьшения потерь рабочего

времени, связанных с низким числом квалифицированных работников, и составит: 111 406 руб. в год.

Кроме того, новая система адаптации, при которой в систему вовлечены все категории вновь принятых сотрудников, способна уменьшить число уволившихся работников до минимума.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация – процесс, в ходе которого новые сотрудники приспосабливаются к корпоративной культуре предприятия, коллективу и должностным обязанностям. Важно, чтобы процесс был управляем, представлял собой комплекс мероприятий, позволяющих работнику скорее достичь установленных стандартов организационного поведения и необходимых показателей выполнения работы.

Правильно организованный процесс адаптации способствует эффективной работе коллектива, за счет быстрой вхождения в должность нового сотрудника, кроме того, предприятие экономит усилия и средства на подборе персонала и сократит текучесть кадров.

Предложенное ПО «Адаптация и развитие персонала» позволяет:

- оптимизировать, систематизировать и контролировать процесс адаптации всех категорий вновь принятых сотрудников;
- повысить эффективность вторичной адаптации при повышении сотрудников и переводе их на новую должность;
- создавать индивидуальные планы развития по результатам оценочных мероприятий;
- оценивать эффективность проведения адаптационных и развивающих мероприятий, с целью дальнейшего их усовершенствования;
- вести базу данных наставников, для повышения эффективности адаптации на предприятии.

Основными критериями оценки экономической эффективности системы адаптации служат экономия фонда рабочего времени, условное высвобождение численности персонала и экономический эффект от реализации программ. Ожидаемая прибыль от проекта составляет 111,4 тыс. руб. в год, условное высвобождение численности – 1,8 чел., минимальная экономия фонда рабочего времени – 399,6 чел.дней.

В ходе написания дипломной работы были решены все задачи, обозначенные во введении:

1. Проанализированы теоретические аспекты адаптации персонала.

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном системы управления персоналом. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие предприятия и организации не имеют базовых программ адаптации.

2. Дана общая характеристика ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»

Объект исследования в данной работе - ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз». ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» - нефтегазовая компания. В настоящее время предприятие занимается изучением недр на пяти лицензионных участках в Эвенкийском муниципальном районе Красноярского края. Реализуемая компанией бизнес-стратегия призвана обеспечивать устойчивое и сбалансированное развитие нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих мощностей. Основными задачами «Славнефти» в настоящее время являются продолжение модернизации производства, реструктуризация бизнеса, создание оптимальной схемы взаимодействия предприятий холдинга, снижение издержек и повышение эффективности производственной деятельности.

3. Представлен анализ системы адаптации персонала ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз», на основе анализа выделены основные проблемы в системе адаптации.

Основные проблемные моменты в системе адаптации исследуемой организации:

- отсутствие института наставничества;
- отсутствие достаточного уровня помощи и поддержки новому сотруднику на этапе адаптации;

- отсутствие системы адаптации вновь принятого персонала.

Очевидно, что данную ситуацию необходимо исправлять. Для этого была разработана программа по совершенствованию системы адаптации персонала в компании ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз».

4. Разработан ряд мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала на предприятие.

Задачи, связанные с реализацией программы:

- снижение текучести кадров;
- повышение производительности труда;
- повышение лояльности сотрудников в отношении организации;
- улучшение социально-психологического климата и корпоративной культуры;
- повышение финансовых результатов организации;
- повышение конкурентоспособности организации на рынке.

Система адаптации, существующая в ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» носит фрагментарный характер. Необходимо сформировать новый, более комплексный подход к системе адаптации.

Прежде всего, необходимо выделить сотрудника, ответственного за процесс адаптации как молодых специалистов, так и вновь принятых в ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз». Таким специалистом должен стать HR-менеджер. Необходимо сформировать корпоративный документ (Программу адаптации), который регламентировал бы все основные аспекты реализации процесса адаптации на предприятии.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мирошниченко Ю. В. Адаптация персонала : опыт зарубежных и отечественных предприятий. Проблемы и перспективы развития предпринимательства: [Текст] / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко. - 2015. - № 1 (2). - С. 27.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : [Текст] / А. Я. Кибанов. - М. : Изд. ИНФРА - М, 2021.
3. Официальный сайт ООО «Слафнефть-Красноярскнефтегаз» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://slavneft.ru/company/geography/krasnoyarsknefnegaz/>
4. Быкова, Л. М. Модель адаптации : справочник по управлению персоналом / Л. М. Быкова. – 2008. – №4. – С. 32-36.
5. Васильева, О. В. От учета кадров к управлению персоналом. Управление персоналом. / О. В. Васильева. – 2007. – №8 (162). – С. 147.
6. Архипова Н.И. Менеджмент : учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Изд. Ипполитова, 2013 - 360 с.
7. Васильева Н. А. Организация труда. Лекции : учебное пособие / Н.А. Васильева. – Москва : Приор, 2015. – 160 с.
8. Володина, Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников: справочник по управлению персоналом / Н. А. Володина. – 2016. – №3. – С. 52-57.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – Москва : Юристъ, 2013. - 496 с.
10. Володина, Н. А. Адаптация персонала/ Н. А. Володина. – Москва : ООО «Бегин Групп», 2016. – 146 с.
11. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2013. – 326 с.
12. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель / Р.Л. Кричевский. М.: Дело, 2013. – 231 с.

13. Седегов, Р. С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов. – М.: Дека, 2012. – 367 с.
14. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
15. Тухбатуллина, Н. Добро пожаловать в региональный филиал: справочник по управлению персоналом / Н. Тухбатуллина. – 2013. – №3. – С. 50-56.
16. Бухгалтерская отчетность предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2020/2464036561>
17. Финансовое состояние компании ООО «Слафнефть-Красноярскнефтегаз» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.testfirm.ru/result/2464036561\\_ooo-slavneft-krasnoyarskneftegaz](https://www.testfirm.ru/result/2464036561_ooo-slavneft-krasnoyarskneftegaz)
18. Владимирова, Т.А. Анализ финансовой отчетности предприятия. Методические указания к курсовой работе. / Т.А. Владимирова, В.Г. Соколов. - Новосибирск: СИФБД.
19. Гиляровская, Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л. Т. Гиляровская, А. А. Вихарева. – СПб. : Питер, 2016.
20. Быкова, Л. М. Модель адаптации: справочник по управлению персоналом. / Л. М. Быкова. – 2008. – №4. – С. 32-36.
21. Адаптация персонала [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B)
22. Васильева Н. А. Организация труда. Лекции: учебное пособие / Н.А. Васильева. – Москва: Приор, 2015. – 160 с.
23. Володина, Н. А. Особенности адаптации разных категорий сотрудников: справочник по управлению персоналом / Н. А. Володина. – 2009. – №3. – С. 52-57.

24. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – Москва: Юристъ, 2013. - 496 с.
25. Володина, Н. А. Адаптация персонала / Н. А. Володина. – Москва: ООО «Бегин Групп», 2006. – 146 с.
26. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – Москва: Финстатинформ, 2012. – 878 с.
27. Захарова, З. Адаптация: строим вместе: справочник по управлению персоналом / З. Захарова. – 2007. – №8. – С. 35-40.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 320 с.
29. Самыгин С.И. Менеджмент персонала: учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Москва: ЭКСМО – Пресс, 2012. – 389с.
30. Красова, Е. Успешная адаптация: свой среди своих: справочник по управлению персоналом / Е. Красова. – 2008. – №2. – С. 36-44.
31. Мазилкина, Е. И. Адаптация в коллективе, или как грамотно себя зарекомендовать / Е. И. Мазилкина. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 244 с.
32. Скопылатов И.А. Управление персоналом: учебник / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – Издательство Смольного университета, 2020. – 528 с.
33. Седегов, Р. С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов. – М : Дека, 2012. – 367 с.
34. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
35. Тухбатуллина, Н. Добро пожаловать в региональный филиал: Справочник по управлению персоналом / Н. Тухбатуллина. – 2013. №3. – С. 50-56.
36. Адаптация новых сотрудников [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://planfact.io/blog/posts/snachala-bolno-potom-priyatno-adaptaciya-novyh-sotrudnikov-3-podhoda>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Форма оценки прохождения работником периода адаптации

*Оценка прохождения работником  
периода адаптации  
/заполняется руководителем/*

Дата заполнения « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

ФИО работника \_\_\_\_\_

Должность, структурное подразделение \_\_\_\_\_

Выполнение задач, установленных на период адаптации

<b>Задачи</b>	<b>Планируемый результат</b>	<b>Фактический результат</b>	<b>Отклонения от плановых показателей (качественных/количественных)</b>	<b>Причины отклонений</b>

Новый сотрудник оценивается по 20 предложенным показателям. Для измерения степени выраженности показателей применяется метод балльных оценок.

Пожалуйста, ознакомьтесь с наименованием первого показателя (и его кратким толкованием), определите, в какой степени данный показатель представлен в деятельности молодого специалиста.

«5» – если степень выраженности показателя высокая и (или) показатель проявляется постоянно.

«4» – если степень выраженности показателя выше средней и (или) показатель проявляется часто (почти всегда).

## Продолжение Приложения А

«3» – если степень выраженности показателя средняя и (или) количество проявлений и не проявлений показателя примерно равно.

«2» – если степень выраженности показателя ниже средней и (или) показатель проявляется редко.

«1» – если степень выраженности показателя низкая и (или) показатель проявляется очень редко или не проявляется вовсе.

«0» – если Вы затрудняетесь ответить.

Поставьте значение оценки и запишите свои комментарии в соответствующую клетку, находящуюся в столбце «Оценка» справа от столбца «Показатель», и переходите к оценке работника по следующему показателю и т.д.

№ п/п	Показатель	Оценка
1	Чувство личной ответственности за порученное дело (высокая ответственность за свой труд; квалифицированно подходит к принятию решений и их осуществлению; способен предвидеть последствия своих действий; в своих действиях разумно сочетает свои интересы с интересами предприятия)	
2	Личная дисциплина, добросовестность (четко выполняет свои обязанности, обязательства; подчиняется твердо установленному порядку; соблюдает нормы поведения на предприятии)	
3	Умение прислушиваться к критике, быть самокритичным (критически подходит к своим действиям и поступкам; адекватно воспринимает и оценивает свои возможности; способен выявлять и исправлять свои недостатки)	
4	Трудолюбие (инициативен, настойчив и энергичен; стремится выполнять порученную работу как можно лучше; творчески относится к выполняемым заданиям; умеет доводить начатое до конца)	

Продолжение приложения А

№ п/п	Показатель	Оценка
5	Моральные качества (честен, принципиален; обладает чувством долга; гуманно относится к людям; своевременно и аккуратно выполняет свои обещания)	
6	Стрессоустойчивость (спокоен, выдержан; умеет контролировать свои чувства; высока сопротивляемость психическому и физическому напряжению; способен противостоять давлению)	
7	Способности восприятия и умственные способности (обладает развитым логическим мышлением, хорошей памятью; быстро переключается с одного вида деятельности на другой; быстро переключает внимание с одного объекта на другой; умело оперирует информацией, быстро ее перерабатывает)	
8	Знание техники (станков, оборудования, оснастки, инструментов и т. п. в своей области работы; дает полезные советы)	
9	Знание технологии (совокупность сведений о различных способах обработки и переработки сырья, полуфабрикатов, изделий и о процессах такой переработки - технологических процессах в своей области работы, возможности специализации, комбинирования, унификации и т.п.; дает полезные советы по указанным вопросам)	
10	Знание экономики (знаком с экономическим состоянием отрасли, предприятия; дает полезные советы по вопросам, касающимся хозяйственной и финансовой деятельности предприятия)	
11	Знание нормативных правовых основ функционирования предприятия	
12	Знание структуры и функций управления (знаком со структурой и кругом деятельности органов управления, занимающихся вопросами руководства процессом производства на предприятии; дает советы по данным вопросам)	
13	Способность видеть перспективу (умеет «смотреть вперед»; определяет пути развития на основе новейших достижений науки и техники; находит пути к повышению эффективности производства)	

Продолжение приложения А

№ п/п	Показатель	Оценка
14	Способность кратко и ясно говорить о деле ( четко и понятно, без грубых грамматических и фонетических ошибок, непосредственно, живо, тактично, вежливо излагает существо вопроса; тщательно готовит свои устные выступления на совещаниях, заседаниях и т. п.)	
15	Способность письменно излагать мысли, вести переписку (грамотно составляет, юридически и технически правильно оформляет документы; использует рациональные способы обработки корреспонденции; подготавливает корреспонденцию, отсылаемую за его подписью, своевременно, без задержек; принятый у него способ хранения информации удовлетворяет необходимым требованиям)	
16	Умение использовать технические средства (эффективно использует персональный компьютер, множительную технику, средства связи)	
17	Высокий культурный уровень и широкий кругозор	
18	Способность работать над повышением своей квалификации (уделяет время изучению литературы, посещению лекций, курсов, семинаров, конференций, беседам со специалистами; регулярно читает основные специальные журналы и книги, необходимые для профессиональной деятельности)	
19	Умение планомерно вести работу (составляет план своей работы; заблаговременно и достаточно конкретно формулирует программу своей работы; осуществляет ее динамическое развитие; имеет в наличии альтернативные планы; оперативно вносит коррективы)	
20	Способность самостоятельно и оперативно принимать обоснованные решения (кратко и ясно формулирует цель работы, исходя даже из минимума информации; использует при подготовке и выборе	

Результаты адаптации

Процесс адаптации пройден успешно

Рекомендуемое обучение \_\_\_\_\_

Рекомендации по планированию карьеры сотрудника \_\_\_\_\_

## Окончание Приложения А

Процесс адаптации пройден, но требуется повышение показателей деятельности

Рекомендации \_\_\_\_\_

Процесс адаптации не пройден

Причины данного решения, мероприятия по  
устранению \_\_\_\_\_

Руководитель (ФИО)

Сотрудник (ФИО)

Специалист кадровой службы (ФИО)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Форма анкеты сотрудника

#### *Анкета сотрудника*

1. Укажите срок работы в организации:  
\_\_\_ до 2 мес; \_\_\_ до 6 мес; \_\_\_ до 12 мес; \_\_\_ свыше года.
2. До какого периода Вам необходима помощь Вашего руководителя, наставника или коллег?  
\_\_\_ до 2 мес; \_\_\_ до 6 мес; \_\_\_ до 12 мес; \_\_\_ свыше года.
3. Как часто обращаются к Вам за профессиональной помощью Ваши коллеги?
  - А. совсем не обращаются;
  - Б. очень редко;
  - В. время от времени;
  - Г. очень часто.
4. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?  
\_\_\_ до 2 мес; \_\_\_ до 6 мес; \_\_\_ до 12 мес; \_\_\_ свыше года.
5. Хотели бы Вы в данный момент сменить направленность своей деятельности?
  - А. да;
  - Б. нет;
  - В. затрудняюсь ответить.
6. Как Вы оцениваете перспективы продвижения Вашей карьеры?
  - А. перспектива есть;
  - Б. перспектива слабая;
  - В. перспектива отсутствует.
7. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?

Продолжение Приложения Б

А. да;

Б. нет;

В. затрудняюсь ответить.

8. Были ли у Вас замечания по трудовой дисциплине?

\_\_\_ да; \_\_\_ нет.

9. Ваше стремление к совершенствованию Ваших профессиональных знаний?

А. стремлюсь постоянно совершенствоваться;

Б. хотелось бы, но в этом нет смысла;

В. хотелось бы, но нет возможности;

Г. Меня устраивает все, как есть.

10. Бывают ли у Вас конфликты?

С руководителем \_\_\_ да; \_\_\_ нет; \_\_\_ редко;

С коллегами \_\_\_ да; \_\_\_ нет; \_\_\_ редко;

С наставником \_\_\_ да; \_\_\_ нет; \_\_\_ редко.

11. Испытываете ли Вы интерес к выполняемой работе?

А. да;

Б. нет;

В. затрудняюсь ответить.

12. В какой период Вы почувствовали, что вошли в рабочий коллектив?

\_\_\_ до 2 мес; \_\_\_ до 6 мес; \_\_\_ до 12 мес; \_\_\_ свыше года.

13. Оцените условия труда в целом:

А. удовлетворительные;

Б. плохие;

В. хорошие.

14. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?

А. сотрудник кадровой службы;

Окончание Приложения Б

Б. руководитель;

В. наставник;

Г. коллега по работе;

Д. кто-то еще \_\_\_\_\_ .

15. Что помогло Вам в процессе адаптации?

А. специальная литература;

Б. советы коллег, наставника, руководителя;

В. что-то еще \_\_\_\_\_ .

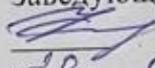
16. Удовлетворены ли Вы системой адаптации на предприятии?

А. да, почему? \_\_\_\_\_ ;

Б. нет, почему? \_\_\_\_\_ .

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л. Улина  
«20» 06 2022 г.

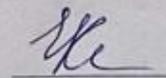
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 - Менеджмент  
38.03.02.05 - Международный менеджмент

Совершенствование системы адаптации персонала предприятий  
нефтегазовой отрасли с учетом международного опыта  
(на примере ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз»)

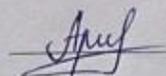
Руководитель

канд. экон. наук, доцент



Кашкарева Е.А

Выпускник



Полина А.Е

Красноярск 2022